

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Л.Є. ДОВГАНЬ, І.П. МАЛИК, Г.А. МОХОНЬКО, М.В. ШКРОБОТ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

для студентів –магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-
адміністрування»

Навчальний посібник

Київ 2018

«Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, учений секретар Національного інституту стратегічних досліджень **О.М. Ляшенко;**

професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету ім. Т. Шевченка **О.І. Жилінська.**

*Гриф надано Методичною радою КПІ
імені Ігоря Сікорського
(Протокол № 5 від 25.01.2018 року)*

Навчальне видання
Менеджмент організацій
для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-
адміністрування»

Укладачі: Довгань Людмила Євгеніївна, к.е.н., проф.;
Малик Ірина Петрівна, к.е.н., доц.;
Мохонько Ганна Анатоліївна, к.е.н., доц.;
Шкробот Маріна Володимирівна, к.е.н.

Відповідальний редактор: Дергачова Вікторія Вікторівна, д.е.н., проф.

У навчальному посібнику систематизовано знання в предметній сфері менеджменту організацій, наведені принципи, методи й інструменти антикризового управління, а також розглянуті питання системної моделі управління, конкурентної політики організації, управління ефективністю та ризикозахищеністю підприємства, діагностика управління організацією.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до навчальної програми нормативної дисципліни «Менеджмент організацій». Матеріал підручника спрямований на підготовку магістрів, які одночасно були б фахівцями-професіоналами і нестандартно мислячими, творчими особистостями.

Для науковців, керівників, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
1.1. Організація як складна система та як об'єкт управління	5
1.2. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.....	7
1.3. Системна методологія в менеджменті.....	14
Рекомендована література до першого розділу	27
Контрольні запитання до першого розділу	28
Тестові завдання до першого розділу	29
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	32
2.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.....	32
2.2. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві	38
2.3. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація	50
2.4. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті	66
Рекомендована література до другого розділу	71
Контрольні запитання до другого розділу	72
Тестові завдання до другого розділу	72
РОЗДІЛ III. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ	75
3.1. Сучасні підходи до розроблення управлінських моделей.....	75
3.2. Основні компоненти управлінських моделей та їх характеристика.....	80
3.3. Класифікація управлінських моделей	81
3.4. Основні системні моделі діагностики організації.....	96
Рекомендована література до третього розділу.....	99
Контрольні запитання до третього розділу	100
Тестові завдання до третього розділу.....	100
РОЗДІЛ IV. СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	103
4.1. Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю	103
4.2. Управління фінансово-економічною підсистемою та основи фінансового менеджменту ...	113
4.3. Реалізація комерційної функції.....	120
Рекомендована література до четвертого розділу	128
Контрольні запитання до четвертого розділу	129
Тестові завдання до четвертого розділу	129
РОЗДІЛ V. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	132
5.1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства	132
5.2. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ на підприємстві.....	135
5.3. Типологія кризових ситуацій	139
5.4. Основні положення антикризового управління підприємством.....	141
Рекомендована література до п'ятого розділу.....	148
Контрольні запитання до п'ятого розділу	149

Тестові завдання до п'ятого розділу	150
РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	152
6.1. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства	152
6.2. Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства	156
6.3. Ризикозахищеність основної та управлінської діяльності підприємства.....	159
Рекомендована література до шостого розділу	163
Контрольні запитання до шостого розділу	164
Тестові завдання до шостого розділу	165
РОЗДІЛ VII. КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	167
7.1. Суть, роль та місце конкурентної політики у підприємницькій діяльності	167
7.2. Основні підходи до формування конкурентної політики підприємств.....	177
7.3. Методичні положення до оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств.....	191
Рекомендована література до сьомого розділу.....	208
Контрольні запитання до сьомого розділу.....	209
Тестові завдання до сьомого розділу.....	210
РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	213
8.1. Теоретичні основи оцінки ефективності функціонування і управління підприємством. Критерії ефективності	213
8.2. Критерії та система показників оцінки економічної ефективності менеджменту	221
8.3. Оцінка ефективності організації управління та заходів щодо її удосконалення	228
Рекомендована література до восьмого розділу	241
Контрольні запитання до восьмого розділу	242
Тестові завдання до восьмого розділу.....	243
РОЗДІЛ IX. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	246
9.1. Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем	246
9.2. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики	251
9.3. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.....	255
Рекомендована література до дев'ятого розділу	259
Контрольні запитання до дев'ятого розділу	260
Тестові завдання до дев'ятого розділу	261
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	264

РОЗДІЛ I. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Організація як складна система та як об'єкт управління

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють.

Організація – це складне соціально-економічне утворення. Суспільство складається з безлічі організацій, з ними пов'язане його життя в цілому. Тому важливо знати, що таке організація, які її ознаки, різновиди, навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують, чому члени організації діють так, а не інакше. Менеджмент організацій дає відповіді на ці запитання.

Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури.

Діяльність людей, які перебувають у певних взаємовідносинах для досягнення спільної мети, утворює організаційну структуру. Дії, спрямовані на створення такої структури та передумов її функціонування, називаються організаційним процесом, який має свої фази та особливості розвитку.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи – системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи:

- цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність):
 - перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
 - незалежність (можливе відокремлення підприємств);
 - спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);
 - перетворення вхідних елементів на вихідні;
 - централізація (одна зі складових стає домінуючою);
 - зростання (тенденція до розширення);

- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність порушення рівноваги.

Сучасна відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем (Рис. 1.1).

Отже, організація – це системне соціальне утворення, яке свідомо регулюється і функціонує для досягнення спільної мети.

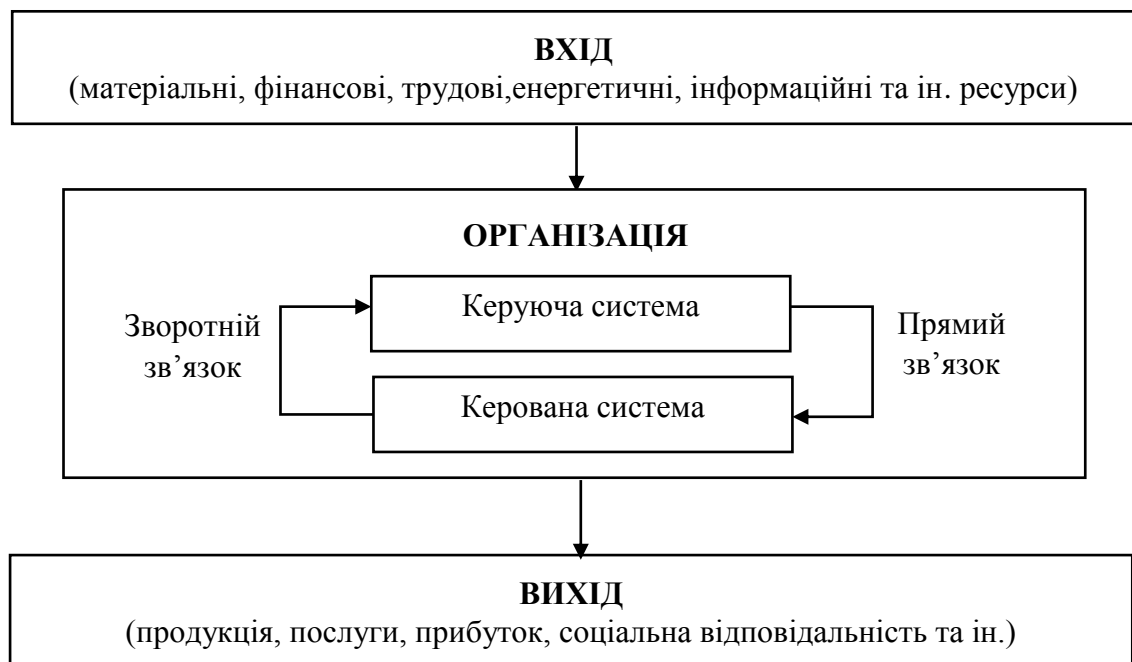


Рис. 1.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Недіючих систем немає. Система – це цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить внесок у характеристики цілого. Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами, тобто частинами системи, які мають специфічні риси, властивості й особливе значення. Управлінська теорія виокремлює три типи зв'язків:

- функціонально необхідні зв'язки, за якими формуються соціально-економічні відносини;

– синергетичні зв'язки спільної дії, які забезпечують збільшення загального ефекту;

– надлишкові – зайві для певної системи (організації).

Глибшому розумінню особливостей системного характеру організацій допомагає попереднє ознайомлення із загально-філософським тлумаченням сутності поняття системи взагалі. Відповідно до такого підходу система – це сукупність визначених елементів, між якими є закономірний зв'язок чи взаємодія. Якісні характеристики цих елементів становлять зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму, або структуру, системи. Світ, у якому ми живемо, складається з найрізноманітніших систем: окремі тіла, явища, процеси, що вступають між собою у взаємодію; людські думки, наукові теорії, абстрактні об'єкти, між якими склалися певні співвідношення і взаємозалежність.

Серед багатьох спеціалізованих теорій систем сучасної науки, які вивчають різні типи й аспекти систем, саме вивчення системної природи організацій є прикладом побудови конкретно-наукового знання про соціальну систему у сфері менеджменту.

Управління організацією повинно спиратися насамперед на основні загальнометодологічні принципи системного підходу, який становить стратегію наукового пізнання і практичної діяльності в різних сферах дійсності, а також у сфері менеджменту[1].

1.2. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри

організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація IBM успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є

отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у

межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованішими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів І (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналаджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація має відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;

– нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й

підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження

нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

1.3. Системна методологія в менеджменті

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід – напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту:

- 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
- 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);
- 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників та стандартів роботи.

Системний підхід не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією. Це система, утворена із сукупності логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, що виконує евристичну функцію в загальній системі наукового пізнання.

Вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності, вимагають також дотримання таких найважливіших принципів системного аналізу (системного підходу):

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;
- слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;
- необхідне виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілі;

- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми).

Системний підхід є засобом вирішення складних і при цьому не дуже чітко визначених проблем. Він спрямований на органічне поєднання, координацію та інтеграцію різних видів діяльності.

Основне завдання використання системного підходу - виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У практичній діяльності організацій системний підхід реалізується через системний аналіз. Системний аналіз - це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій. Він охоплює:

- методи і процедури дослідження операцій, які дозволяють давати кількісні рекомендації, необхідні для планування й організації цілеспрямованих дій; методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань і вибору напряду дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;

- методи системотехніки, які використовуються для проектування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

За своїм характером системний аналіз є науковим процесом (методологією), який передбачає:

- систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;

- порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигод за кожною з них;

- врахування і докладний аналіз невизначеностей [8]. Основні цілі організації при використанні системного підходу до управління полягають в:

- усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;
- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;
- пошуку критичних чинників успіху організації;

- забезпеченні чинників стабільності функціонування організації;
- забезпеченні адаптивності роботи організації.

Розглядаючи організацію як систему, зазвичай аналізують чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати - це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує із середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у вихідні ресурси. Вихідні ресурси – це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.

Досягти загальної мети організації можна лише тоді, коли розглядати її як єдину систему, намагаючись зрозуміти і оцінити взаємодію всіх частин цієї системи та об'єднати їх на такій основі, яка дозволила б організації в цілому ефективно виконувати поставлені завдання.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу. Досвід свідчить, що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань, проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура.

Разом з тим, сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті розглянемо особливості функціонального підходу до бачення організації.

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Функціональне управління – управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна низка недоліків, до основних з яких належать:

- складність погодження найпростіших завдань;
- відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;
- відсутність відповідального за кінцевий результат;
- високі витрати на марну роботу (погодження, взаємодія, контроль і т. ін.);
- відсутність орієнтації на клієнта.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію

співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

Тобто до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний чи функціональний підхід, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

Суть функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Практична реалізація цього підходу знаходить своє відображення в дереві функцій системи управління. При цьому можливо використовувати функціонально-вартісний аналіз – як метод системного дослідження об'єктів, спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який використовується за призначенням.

При процесному підході управління розглядається як процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Він характеризує стан системи в часі.

На даний момент часто використовується **предметний підхід**, коли вдосконалюється певний об'єкт шляхом доопрацювання існуючої системи на основі маркетингових досліджень. Обмеженість такого підходу полягає у відсутності обліку фактора часу.

Комплексний (макроскопічний) підхід передбачає враховувати при аналіз як внутрішню, так і зовнішню середу організації. Таке уявлення характеризує систему як єдине ціле, що перебуває в "системному оточенні" (середовищі). Це означає, що реальна система не може існувати поза системного оточення

(середовища), а навколишнє середовище являє собою ту систему, в рамках якої обрані цікавлять нас об'єкти. Отже, система може бути представлена безліччю зовнішніх зв'язків із середовищем.

Мікроскопічний підхід до подання системи управління заснований на розумінні її як безлічі спостережуваних і неподільних величин (елементів). В принципі абсолютно неподільних елементів немає, проте в кожному конкретному випадку проектування системи елемент приймається неподільним. Структура системи фіксує розташування обраних елементів і їх зв'язку.

Для дослідження функціональних зв'язків інформаційного забезпечення систем управління використовується **інтеграційний підхід**, суть якого в тому, що дослідження здійснюються як по вертикалі (між окремими елементами системи управління), так і по горизонталі (на всіх стадіях життєвого циклу продукту).

Сутність **ситуаційного підходу** полягає в тому, що спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління.

Об'єктами аналізу в даному випадку можуть бути:

- структура управління: залежно від ситуації і на підставі проведених об'ємних розрахунків вибирається структура управління з переважанням або вертикальних, або горизонтальних зв'язків;
- методи управління;
- стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності та особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини;
- зовнішня і внутрішня середа організації;
- стратегія розвитку організації;
- технологічні особливості виробничого процесу.

Маркетинговий підхід передбачає проведення аналізу організацій на основі результатів маркетингових досліджень. Головною метою при такому підході є орієнтація керуючої системи на споживача. Реалізація поставленої мети вимагає, перш за все, вдосконалення ділової стратегії організацій, мета якої

забезпечити своїй організації стійку конкурентну перевагу. Маркетинговий аналіз покликаний виявити ці конкурентні переваги і чинники що їх визначають.

Як показала практика проведення досліджень, до таких факторів відносяться наступні:

- якість продукції або послуг;
- якість управління самої організації;
- маркетингове якість, тобто властивість товару відповідати реальній потреби населення.

При цьому важливо враховувати конкурентну позицію, тобто позицію досліджуваної організації в галузі на даний період часу, оскільки конкурентна боротьба – захід дорогий, і ринок характеризується високими вхідними бар'єрами.

Ієрархічний підхід заснований на понятті "підсистема" і розглядає всю систему як сукупність підсистем, пов'язаних ієрархічно.

Інноваційний підхід заснований на вмінні організації швидко реагувати на зміни, які диктуються зовнішнім середовищем. Це стосується запровадження нововведень, нових технічних рішень, неухильного відновлення виробництва нових товарів і послуг для найкращого задоволення потреб ринку збуту.

Розглянемо ці стадії аналізу життєвого циклу продукту при інноваційному підході:

1. Аналіз можливості проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.
2. Аналіз можливості впровадження у виробництво результатів НДДКР.
3. Аналіз можливості виведення нового продукту на ринок.

Сутність **нормативного підходу** полягає в наступному: встановлені для кожної галузі нормативи, наприклад норми керованості і нормативи, які розробляються самими проектувальниками (положення про відділ, посадові інструкції, штатний розклад та інші). Нормативи можуть мати цільову, функціональну та соціальну спрямованість. До цільових нормативів відноситься все те, що забезпечує реалізацію поставлених перед організацією

цілей. Це, насамперед, показники якості продукції, ресурсомісткість продукції, ергономічні показники, показники надійності, а також технічний рівень виробництва.

До функціональних нормативів відноситься якість і своєчасність опрацювання планів, чітка організованість підрозділів, оперативний облік і контроль, суворе розподіл функціональних обов'язків у кожному структурному підрозділі організації.

Нормативи в соціальній сфері повинні забезпечити оптимальні умови для спеціального розвитку колективу. Сюди включаються показники стимулювання і охорони праці, показники забезпеченості всіх співробітників необхідними технічними засобами для успішної роботи. Також можна віднести необхідність систематичного підвищення професійного зростання, хороша мотивація, правові та екологічні нормативи. Таким чином, нормативний підхід при проведенні аналізу вимагає врахування всієї сукупності нормативів при управлінні ресурсами, процесом і продуктом. Чим більше буде науково обґрунтованих нормативів з усіх аспектів діяльності організації, тим швидше прийде успіх у досягненні поставлених цілей.

Метою **поведінкового підходу** є створення всіх необхідних умов для реалізації творчих здібностей кожного співробітника, для усвідомлення власної значущості в управлінні організацією. Значення для менеджерів набуває вивчення різних поведінкових підходів, які рекомендує загальний менеджмент та дослідження можливості їх застосування в процесі аналізу організації. Необхідно пам'ятати, що людина – це найважливіший елемент у системі управління. Вдало підібрана команда односторонців і партнерів, здатних розуміти і впроваджувати ідеї свого керівника, – найважливіша умова економічного успіху[5].

Принципи системного підходу в управлінні організацією: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків.

Найважливіші принципи системного підходу такі:

- 1) процес прийняття рішень повинен починатися з постановки цілей;

2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявити всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;

3) необхідно виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;

4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи;

5) перехід від абстрактного до конкретного;

6) єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;

7) виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків в їх взаємодії.

Основні системні принципи:

1) цілісність;

2) структурність;

3) взаємозалежність структури і зовнішнього середовища;

4) ієрархічність;

5) детермінованість;

6) динамічність;

7) інерційність;

8) наявність керуючого параметра;

9) наявність контролюючого параметра;

10) наявність прямих і зворотних зв'язків;

11) множинність опису кожної системи.

Системний підхід при вирішенні управлінських проблем може і повинен використовуватися в різних ситуаціях:

1) при обґрунтуванні управлінських рішень;

2) при дослідженні організованих систем та розробці пропозицій з метою підвищення ефективності їх діяльності;

3) при удосконаленні систем управління.

Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегративність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненість.

Управління – це двоєдиний процес, який містить у собі знання про закони розвитку процесів, закони управлінських відносин і практику управління, інакше кажучи це поєднання теорії і практики. Теорія відкриває шляхи ефективній практиці управління. Однак теорія і практика перебувають одночасно і в згоді, і в суперечних відносинах можуть випереджати або відставати одна від одної, але не можуть знаходитись у стані тотожності й злиття.

Принцип об'єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб'єктивізму й волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, що слабо враховують реальні ситуації й суперечні процеси. Принцип об'єктивності припускає принаймні три рівні наукового обґрунтування управлінських рішень: суб'єкт управління повинен володіти системою загальних законів і категорій суспільного розвитку; теоретичними концепціями й результатами емпіричних досліджень; закономірностями управлінської діяльності. У такому підході забезпечується взаємозв'язок принципів об'єктивності, законності, системності, комплексності в управлінні, створюється заслін від відомчих перешкод, роз'єднаних дій. Ігнорування загальнодержавних завдань, що дозволяє управляти зі знанням справи, компетентно та професійно.

Про дію принципів комплексності й системності ми кажемо тому, що органи управління покликані розглядати всю сукупність факторів розвитку системи та її виробничо-технічних, економічних, політико-правових, духовно-ідеологічних елементів і процесів як у часі, так і в просторі.

Принцип системності передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система. Наприклад, органи внутрішніх справ при організації боротьби з економічними злочинами виходять з нової парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення економічних злочинів в умовах глибокої економічної та політичної кризи, що дозволяє з огляду на таку ситуацію перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Стосовно управління органами внутрішніх справ комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та співробітників, тобто має враховувати криміногенну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально-технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та співробітників; структуру робочого часу задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці – змінність; розміри фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками-ми в підрозділах; дотримання законності; зв'язки з громадськістю.

Ігнорування принципів системності та комплексності в управлінні чи невміння їх використовувати на практиці не дозволяє досягати намічених цілей або дозволяє досягти їх частково, з надто великими витратами сил і засобів. Так, вузьковідомчий, некомплексний підхід призвів до серйозних порушень економічної рівноваги, соціальної й національної напруженості в ряді регіонів держави.

Гласність в управлінні – це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин у прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь в його здійсненні. Принцип є обов'язковим атрибутом демократичного суспільства. Це принцип функціонування зворотного зв'язку в системі соціального управління. Він полягає в своєчасному, широкому та регулярному інформуванні громадян про діяльність органів управління, про дійсне положення в суспільстві. Це конституційний принцип, адже різні його аспекти містяться в багатьох статтях Конституції

України (наприклад ст. 15,32,40,55 та інші). Цей принцип також міститься в Законі України

Принцип гуманізму (від лат. humanize – людський, людяний) є одним із основоположних принципів управління в демократичному суспільстві. Цей принцип виражає систему поглядів, що визначає цінність людини як особистості, його права на волю, щастя, розвиток, виявлення своїх здібностей, що вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів. Коротко смисл цього принципу можна висловити так: соціальне управління існує для людини. Цей принцип поєднує в собі рівність, справедливість, людяність, що є бажаною нормою відносин між людьми.

Принцип розподілу влад є типовим для цивілізованих країн, закріплених в їхніх конституціях. Автором цього принципу є Шарль Монтеск'є. У своїй відомій праці «Про дух законів» (1748) він обґрунтував теорію розподілу влад на законодавчу, виконавчу та судову. Цей принцип втілений в Конституції України (ст. 6).

Принцип системності соціального управління спрямований на з'єднання окремих взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі загальної мети. Тому принцип системності передбачає тісно пов'язані, що здійснюється в рамках однієї спрямованості, дії різних органів управління. Реалізація цього принципу потребує певних зусиль, але й дає великий ефект.

У соціальному управлінні принцип плановості спрямований на за-безпечення пропорційного розвитку різних регіонів, різних галузей економіки та інших напрямів соціальної діяльності на різних рівнях системи з урахуванням як об'єктивних законів і закономірностей, так і потреб суспільства, колективів, соціальних груп.

Принцип конкретності. Зміст цього принципу полягає в тому, що необхідно вивчати конкретні процеси управління, зіставляти їх з відпо-відними законами та закономірностями.

Керувати конкретно – означає, зокрема, керувати на основі вірогідної і науково обумовленої інформації про внутрішній стан об'єкта управління, про зовнішні умови, в яких він функціонує. Однією з ознак наукового управління,

важливішою вимогою принципу конкретності є раціональна організація інформаційних процесів.

Рекомендована література до першого розділу

1. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник /В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
2. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Сочінський, 2010. – 490 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації. Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: “КОНДОР”, 2002. – 654с.
4. Курочкин А.С. Организация производства: Учеб. пособ. /А.С. Курочкин. – К.:МАУП, 2001. – 216 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента./ М. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 800 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Підручник./Г.В.Осовська, О.А.Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник./Г.В.Осовська, О.А.Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
8. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник./ Л.А. Нохріна, О.В.Познякова – Харків: ХНАМГ,2008. – 133с.
9. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
- 10.Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты./ Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

Контрольні запитання до першого розділу

1. Принципи системного підходу в управлінні організацією.
2. Організація як складна система та об'єкт управління.
3. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління.
4. Закони, що діють в організації.
5. Співвідношення централізації і децентралізації.
6. Найважливіші системні ознаки виділення підсистем.
7. Підходи до системного управління.
8. Системний підхід в теорії організацій.
9. Сутність системного підходу.
10. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Тестові завдання до першого розділу

1. Визначіть суть поняття «системний підхід»:

- а) підхід в менеджменті, у якому організація складається із взаємозалежних підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючою із зовнішнім середовищем;
- б) підхід в управлінні, за допомогою якого будується система в організації;
- с) керування є процесом, що складається із серії безперервних і взаємозалежних по цілям дій;
- д) керування з урахуванням обставин, у яких в даний момент перебуває підприємство.

2. Частина системи, яка виділена за явно вираженими локальними властивостями:

- а) підрозділ;
- б) підсистема;
- с) відділ;
- д) організація.

3. Система, до якої відносяться всі елементи й підсистеми, що забезпечують процес управління або процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси організації:

- а) керована система;
- б) керуюча система;
- с) головна система;
- д) системна організація.

4. До факторів непрямого впливу на організацію належать:

- а) постачальники, споживачі, конкуренти
- б) курс валюти, конкурентоспроможність постачальників, кредитоспроможність;
- с) НТП, політичні фактори, стан економіки;
- д) політичні фактори, постачальники, споживачі.

5. Виділіть три основних види менеджменту:

- a) адміністративний, виробничий, невиробничий;
- b) соціальний, культурний, політичний;
- c) управлінський, технологічний, фінансовий;
- d) адміністративний, економічний, фінансовий.

6. Найбільш загальними принципами системного підходу є:

- a) цілісності, примату цілого над його складовими, ієрархічності, полісистемності;
- b) єдності, економічності, ефективності;
- c) цілеспрямованості, визначеності, конкурентоспроможності;
- d) спрямованості, цілісності, економічності.

7. Розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер визначається підходом:

- a) системним;
- b) функціональним;
- c) ситуаційним
- d) процесним.

8. Основний закон організації, який полягає в тому, що сума властивостей організованого цілого перевищує «арифметичну» суму властивостей кожного з окремих елементів:

- a) композиції;
- b) пропорційності;
- c) синергії;
- d) онтогенезу.

9. Підхід, в якому все досить формалізовано і регламентовано, прийняті і встановлені початкові установки і чітко розподілена міра і межа відповідальності кожного працівника:

- a) «жорсткий» системний підхід;
- b) адміністративний підхід;
- c) системний підхід;
- d) процесний підхід.

10. Об'єднання компонентів і елементів в інтересах досягнення бажаної мети – це:

- a) система;
- b) організація;
- c) управління;
- d) підприємство.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства

Підприємство – основна господарська одиниця сучасної ринкової економіки, яка забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу.

У функціонуванні підприємства реалізується певна сукупність продуктивних сил і відносин власності (економічних, юридичних), які складаються стосовно власності на засоби виробництва та розподілу створеного необхідного і додаткового продукту. Тобто на підприємствах поєднуються працівники із засобами виробництва, причому від характеру такого поєднання значною мірою залежить тип підприємства. Якщо, наприклад, засоби виробництва належать окремому власнику або групі власників і працівники наймаються на умовах продажу робочої сили за певну заробітну плату, то це капіталістичні підприємства. Якщо засоби виробництва викуплені працівниками підприємства, то воно стає колективним трудовим підприємством. Таким чином, основним критерієм розмежування підприємств є тип власності.

Усі підприємства – виробничі, комерційні, побутові, транспортні, наукові й дослідні, кредитні та консультаційні – функціонують у вигляді фірм або в їх складі. Однак підприємство саме собою не є юридичною особою, якщо входить до складу фірми, за його діяльність відповідає фірма, до складу якої воно входить. Сьогодні в країнах з розвинутим ринковим господарством діє декілька мільйонів фірм.

Підприємства (організації, фірми) не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Утворення підприємства починається і відбувається, як зазначалося вище, за допомогою саме організації як процесу здійснення комплексу дій і заходів, підпорядкованих визначеній меті й на основі єдиного плану.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю військовослужбовцями, службовими особами органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади й управління, які повинні здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення строку, встановленого вироком суду. Особи, що мають непогашену судимість за розкрадання, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, виступати співзасновниками підприємницької організації, а також обіймати у підприємницьких структурах та інших об'єднаннях керівні посади та посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Основними принципами підприємництва є такі:

- вільний вибір діяльності;
- залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна й засобів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів виготовленої продукції, установлення цін відповідно до законодавства;
- вільне наймання працівників;
- залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, застосування яких не заборонене або не обмежене законодавством;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення встановлених законодавством платежів;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності.

Щоб заснувати власну справу, потрібно обрати правову форму організації, яка відповідає обраній сфері підприємництва.

Підприємство створюється:

- за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу;

- за рішенням трудового колективу;
- у результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу;
- внаслідок виокремлення зі складу діючого підприємства однієї або декількох структурних одиниць;
- на базі структурного підрозділу діючого об'єднання за рішенням трудового колективу, якщо на це є згода власника або уповноваженого ним органу.

Є декілька **етапів створення підприємств**: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний.

Найвідповідальнішим для управлінської ланки є початковий етап утворення підприємства. На цьому етапі прогнозуються майбутній стан, зовнішнє середовище, визначаються складові підприємства та досліджується їх взаємодія. Тобто здійснюються:

- визначення місії підприємства;
- вибір підприємницької діяльності (сфери діяльності);
- пошук партнерів;
- підготовка бізнес-плану;
- вибір організаційно-правової форми підприємства;
- визначення цілей підприємства;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення стратегії діяльності підприємства;
- вибори або призначення керівника підприємства (уповноваженого за реєстрацією).

Другий етап створення підприємства - підготовчий. Він включає такі складові:

- підготовка і складання засновницького договору;
- підготовка і складання статуту підприємства;
- визначення юридичної адреси;
- складання пакета протоколів про наміри співробітництва;

– узгодження роботи з банківськими установами (відкриття рахунку, подання нотаріально засвідчених копій статуту і засновницького договору, двох примірників банківських карток, копії свідоцтва про державну реєстрацію тощо);

– підготовка і затвердження пакета засновницької документації.

Процедура утворення підприємств (фірм) в основному однакова для всіх. Засновницькі документи юридичних осіб поділяють на основні й додаткові. Основні визначаються законодавством і складаються зі статуту та договору.

Засновницький договір – один із найважливіших видів договору, що передбачає добровільне об'єднання двох або декількох осіб, їх майна, в якому кожен учасник бере на себе певні зобов'язання щодо інших учасників із метою привласнення прибутку. Тому в ньому звертають увагу на загальні обсяги статутного фонду, частки кожного із засновників і на форму (натуральну або речову), в якій вона вноситься, а також на способи оплати за надані один одному товари, послуги або виконані роботи.

Важливими в засновницькому договорі є також положення про форми відповідальності учасників за невиконання взятих зобов'язань, порядок вирішення суперечок, умови розірвання або продовження договору та ін. Підписанню засновницького договору, як правило, передують ретельне комплексне техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства, передусім розрахунок статутного фонду, очікуваних прибутків, балансу доходів і витрат на функціонування підприємства та ін.

Головне призначення засновницького договору полягає в правовому регулюванні відносин засновників підприємства. Засновницький договір є одним із різновидів угоди про спільну господарську діяльність з утворенням самостійної юридичної особи.

Мета засновницького договору – об'єднання майна капіталів і підприємницьких зусиль для отримання прибутку. Засновницький договір визначає взаємовідносини між учасниками фірми, насамперед майнового та організаційного характеру. Про це свідчить структура договору, яка має такі розділи: "Загальні положення", "Предмет (вид), основні цілі та напрями

діяльності", "Зовнішньоекономічна діяльність", "Права фірми", "Виробничо-господарська діяльність", "Управління фірмою та її трудовим колективом", "Організація та оплата праці", "Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків", "Облік, звітність і контроль", "Припинення діяльності фірми (реорганізація та ліквідація)".

Засновницькі документи підтверджують юридичний статус підприємства, тому потребують професійного підходу до укладання. Таку роботу доручають, як правило, фахівцям (юристам, економістам). Статут і засновницький договір підписують усі засновники (учасники), тиражують у необхідній кількості примірників, засвідчують у державного нотаріуса та подають на реєстрацію.

Статут, установчий договір: основні положення. Приватні підприємства створюються та функціонують на основі статуту. **Статут** – головний і дуже важливий документ у діяльності підприємства. Це юридичний документ, що визначає діяльність підприємства, регулює економічні та юридичні відносини всіх його працівників. У статуті наводиться повна характеристика напрямів діяльності підприємства. Структура статуту підприємства містить такі основні розділи: "Загальні положення", "Предмет, цілі діяльності", "Майно підприємства", "Органи управління", "Виробничо-господарська діяльність", "Регулювання трудових відносин", "Облік, звітність і контроль", "Реорганізація і припинення діяльності підприємства".

У статуті також визначаються вид підприємства, його повна назва, місцезнаходження, товарний знак. Завдання статуту – дати уявлення про правовий статус підприємства (фірми) як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємства (фірми), розпорядження його коштами і прибутком.

Статут підприємства приймається та затверджується загальними зборами засновників. Затверджений статут зшивається нитками та завіряється державним нотаріусом і в комплекті з іншими документами передається до органу державної реєстрації.

Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації. Право на здійснення підприємницької діяльності підприємство набуває лише після акту державної реєстрації такої діяльності, в іншому разі така діяльність є незаконною. Є певний порядок і умови реєстрації нового підприємства. Будь-яка підприємницька структура вважається створеною і набуває права юридичної особи з дня її реєстрації в державній адміністрації місцевої влади за місцезнаходженням підприємства або за місцем проживання підприємця.

Фінансово-господарська діяльність підприємства будь-якої організаційно-правової форми і власності розпочинається з формування статутного фонду.

Статутний фонд – це виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, матеріальні цінності, нематеріальні активи, цінні папери, закріплені за підприємством на праві власності або повного господарського відання. За рахунок статутного фонду підприємство формує свої власні (основні та оборотні) кошти.

Реєстраційний етап утворення підприємства охоплює такі фази:

- формування пакета реєстраційної документації;
- внесення необхідної суми до статутного фонду та обов'язкових платежів;
- отримання свідоцтва про реєстрацію;
- отримання ідентифікаційного коду та печатки;
- постановка на облік у статистичному управлінні;
- реєстрація в податковій адміністрації та пенсійному фонді;
- відкриття рахунку в установах банку.

В Україні протягом останніх років діє типова система реєстрації новоствореного підприємства. З метою реєстрації потрібно подавати такі документи:

- рішення власника майна або вповноваженого органу про організацію підприємства (за наявності двох або більшої кількості власників таким документом є договір про заснування);
- статут підприємства;

- письмове підтвердження юридичної адреси суб'єкта підприємства;
- реєстраційну картку, заповнену в трьох примірниках, яка одночасно виконує роль заяви засновника про реєстрацію підприємства;
- квитанцію про сплату мита за реєстрацію підприємства;
- нотаріально засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи.

Якщо власниками суб'єкта підприємницької діяльності є фізичні особи, їхні підписи на установчих документах мають бути нотаріально посвідчені. На реєстрацію подають лише оригінали установчих документів, які не повинні містити положень, що суперечать чинному законодавству. Відповідальність за це несе заявник.

За наявності зазначених документів орган державної реєстрації протягом п'яти робочих днів з моменту їх надходження повинен зареєструвати підприємство і видати заявникові свідоцтво. Це дає право на відкриття розрахункового, валютного та інших рахунків в установах банків, а також на виготовлення печаток і штампів, на яких повинен зазначатися номер свідоцтва про державну реєстрацію. Такий номер має відповідати ідентифікаційному коду, за яким суб'єкта підприємницької діяльності внесено до Державного реєстру звітних статистичних одиниць.

Завершальним етапом створення і реєстрації підприємства є відкриття розрахункового рахунку у відповідному банку за місцезнаходженням новоствореного підприємства.

2.2. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Створюється організаційна структура завжди свідомо, виходячи з цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб приведення системи у відповідність з цілями й умовами діяльності. Організаційна структура управління залежить найперше від виробничої структури, котра, в свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем використовуваної техніки і технології, формами організації праці й ступенем розвитку комерційних відносин. Вона визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування.

Організаційна структура управління по суті є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і повинна відповідати інтересам розвитку виробництва. Загальна структура управління підприємством (об'єднанням) має декілька рівнів управління, які відображають ієрархію суб'єкта управління.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різноманітні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи.

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління.

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські рішення. Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації.

Оскільки найчастіше формування програмно-цільових структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується передусім взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків. Крім того, загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;

– комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;

– найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;

– концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру, виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління.

Вимоги до формування організаційної структури управління

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

1) чітко формулюється мета підприємства;

2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;

3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;

4) встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;

6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вверху і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;

8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори:

- взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання;
- поділ праці за досягнутого рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок;
- умови збуту та ресурсне забезпечення;
- функції управління об'єднанням (підприємством);
- структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), враховуючи допоміжне виробництво;
- технологію виробництва;
- управління процесом оновлення виробництва;
- суб'єктивні умови управління (відносини з нижчими керівниками);
- використання засобів раціоналізації процесу управління (оргтехніка, комп'ютери, засоби зв'язку, телеапаратура тощо).

На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління важливого значення набуває своєчасне реагування на якісні зміни процесу виробництва. Це потребує проведення систематичного аналізу і прийняття на основі його результатів відповідних рішень. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління і, природно, виробництва. Стратегія

розвитку народного господарства вимагає реалізації найближчим часом структурних перетворень у повній залежності від форм власності на всіх рівнях управління.

Найчастіше організаційна структура визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами і працівниками, регламентує потоки інформації, знаходить свій відбиток у схемі і параметрах структури управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між окремими елементами системи управління.

Основними елементами організаційної структури є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними;
- інформаційні зв'язки тощо.

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проектування і перепроєктування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації.

Організаційне проектування (від англ. project - задум) - процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки і проведення всього комплексу процесів організації.

Сьогодні склалося чимало методологічних підходів до організаційного проектування. Більшість моделей проектування будувалися для універсального застосування без урахування особливостей організацій.

У загальному методологія організаційного проектування містить такі елементи: об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.

При виборі принципів і методів проектування структур управління важливо відійти від уявлення структури як застиглого набору підрозділів, відповідних кожній спеціалізованій функції управління. Організаційна структура управління - поняття багатостороннє, яке включає склад підрозділів, пов'язаних певними відносинами; розподіл завдань і функцій за усіма ланками; розподіл відповідальності, повноважень та прав всередині організації, що відображає співвідношення централізації і децентралізації управління. Механізм управління передусім повинен бути орієнтований на досягнення цілей. Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації і документообіг в організації. Нарешті, організаційна структура - це поведінкова система, це люди і їх групи, які постійно вступають у різні взаємостосунки для вирішення загальних завдань.

Складність виробничої діяльності визначає необхідність системного підходу до формування та рішення завдань управління. За системного підходу, по-перше, кожний об'єкт управління розглядається як система, що складається з безлічі підсистем; по-друге, чітко визначаються цілі системи і її підсистем; по-третє, ефективно забезпечується досягнення цих цілей. Важливою рисою застосування системного підходу в організаційному проектуванні є те, що не завдання пристосовуються до сформованої організації, а організація будується виходячи із характеру завдань і методів їхньої реалізації.

Варто зазначити, що системний підхід надає важливого значення науково-обґрунтованому визначенню функцій управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційної структури, орієнтує розробників на більш загальні принципи проектування організацій. Передусім він передбачає похідне визначення системи цілей організації, які зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління.

Об'єктами організаційного проектування є склад і властивості модельованої системи.

Завдання організаційного проектування виходять із системності підходу до формування організаційної структури і полягають у наступному:

1) не випустити з уваги жодне з управлінських завдань, без рішення яких реалізація мети виявиться неповною;

2) виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора підприємства до майстра ділянки;

3) дослідити та організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління, тобто з координації діяльності різних ланок і органів управління при виконанні загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;

4) забезпечити органічне поєднання вертикалі і горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для даних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні. Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структури, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації.

Принциповою є проблема визначення того, на чому повинна пріоритетно проектуватися, формуватися, функціонувати, спеціалізуватися сучасна організація: на функціях, цілях, проблемах або процесах. Від відповіді на це питання залежить не тільки концептуальна орієнтація проектування організації та управління, але і в цілому ефективність роботи організації.

Саме таким стратегічним підходом визначається необхідність принципового рішення, як проектувати сучасну організацію: під стратегію або під функції, під задачі, проблеми, проекти або бізнес-процеси.

Вирішенням цієї проблеми може стати виділення форматів організаційного проектування, що визначають і інтегрують всі сучасні підходи до проектування організації і дозволяють в рамках певної процедури, в залежності від стратегії і цілей організації, адекватно і найбільш ефективно організувати і реалізувати процес організаційного проектування (рис. 2.1).

Один з основних принципів організаційного проектування відображає рис. 2.1, який полягає у тому, що відправною точкою організаційного проектування є стратегія і цілі організації. Разом з тим, побудова представленої моделі форматів організаційного проектування наочно демонструє, що організаційна структура сучасної організації може проектуватися і розвиватися, орієнтуючись як на постановку і вирішення визначальних завдань, проблем, проектів і програм, так і на реалізацію основних бізнес-функцій і виконання стратегічно важливих видів діяльності, а також на забезпечення бізнес-процесів організації.

Організаційне проектування як і будь-яка інша діяльність має здійснюватись на основі певних принципів, які синтезують у собі об'єктивність закономірностей управління та характерні ознаки управлінської практики. Принципи організаційного проектування визначають вимоги, зміст, структуру та організацію цього процесу.

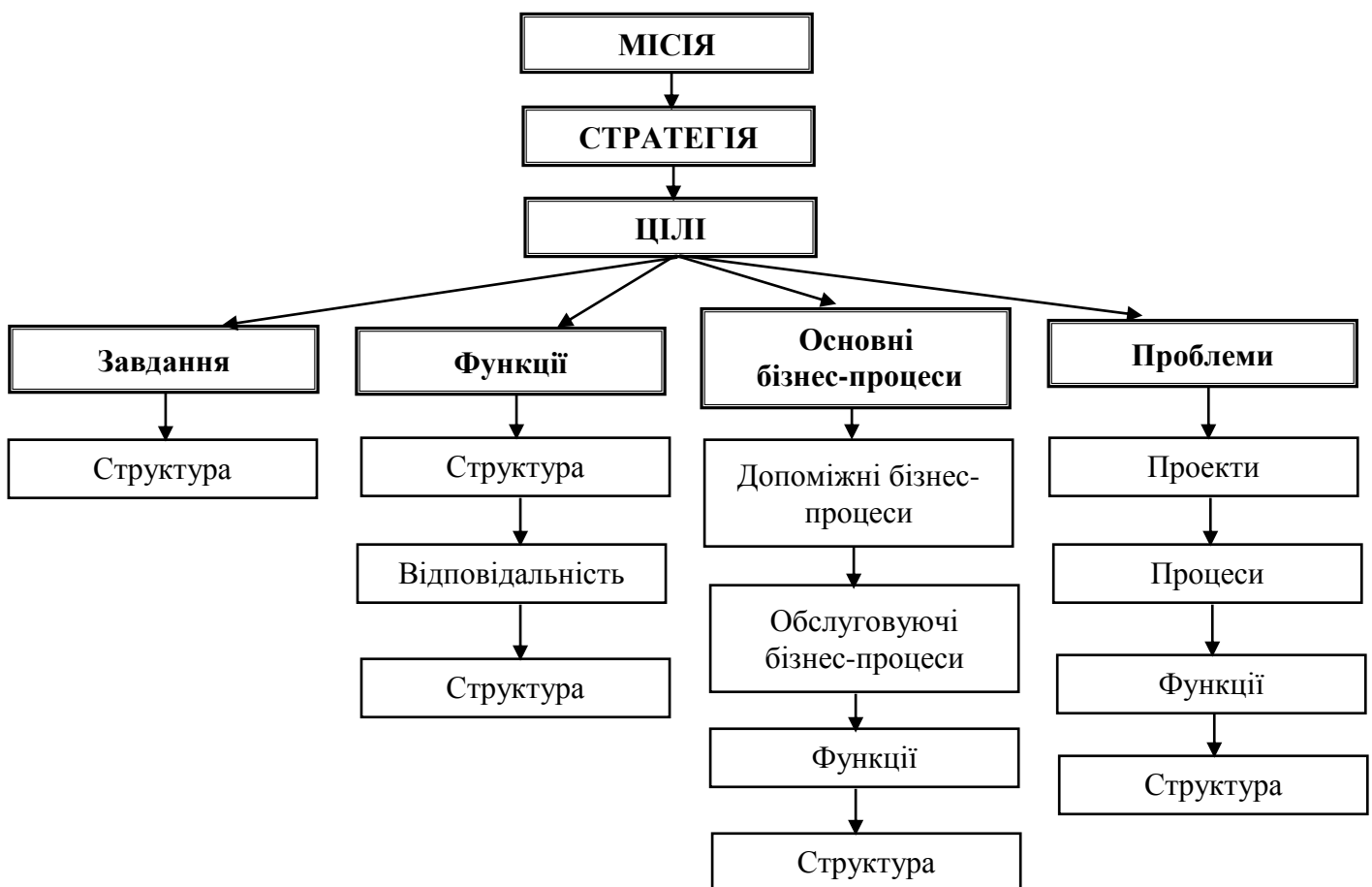


Рис. 2.1. Формати організаційного проектування

До принципів організаційного проектування, які впливають із системного підходу варто віднести:

- поєднання наукового і емпіричного підходу;
- законність;
- економічність;
- декомпозицію стратегії і цілей;
- функціональну спрямованість та диференціацію;
- модульність елементів;
- збалансованість прав і відповідальності;
- варіативність компонентів управління;
- ієрархічність;
- зворотній зв'язок;
- оптимальність норм керованості;
- персоналізацію відповідальності.

Основні вимоги до організаційного проектування можна звести до таких:

- наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи;
- динамічність проектованої структури;
- цілісність проектованої структури;
- здатність змінювати структуру і варіанти поведінки;
- здатність структури до адаптації;
- здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

Наслідком організаційного проектування є організаційне управління, що має забезпечувати такі вимоги:

- стійкість – це властивість процесу управління зберігати і відновлювати свою якість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень. Вона є результатом технічної та функціональної стійкості організаційної структури;

- оперативність – це властивість процесу управління забезпечувати завершення циклу управління у необхідні терміни за наявної організаційної структури;

- гнучкість – це здатність змінювати форми і методи управління залежно від ситуації за допомогою підвищення рівня керованості, гнучкості структури системи, формування багатоваріантних структур реалізації процесу;

– безперервність – це властивість процесу управління не допускати перерви між послідовно виконуваними етапами та іншими діями, що призводять до зниження якості управління.

Зміст процесу формування організаційної структури у значній мірі є універсальним. Він включає у себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їхнє ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Для знов створюваної організації організаційна структура найчастіше будується на основі сформованих, відповідно до цілей, функцій управління. Визначені функції існують об'єктивно і первинні по відношенню до структури. З точки зору теорії управління, сукупність функцій управління утворює концептуальну систему, а структура – реальна система конкретних виконавців (відділи, служби, окремі працівники). Конкретний вид виконавця (відділ, бюро, служба, працівник) залежить від трудомісткості виконуваних функцій, можливо також, що один працівник виконує декілька функцій.

У загальному процес проектування організаційної структури складається з наступних етапів:

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

2.3. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація

Стратегічне планування є засобом досягнення місії підприємницької організації, яка тісно пов'язана з її цілями. Оскільки місія та цілі є орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, вибір їх – перше і найвідповідальніше рішення під час стратегічного планування, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямів діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку. Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, то конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх узгодження та уточнення власне відбуваються на основі та шляхом уточнення формульованої місії підприємства.

Отже, мета підприємства – це деталізація та уточнення місії. Мета на відміну від місії фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Мета підприємства повинна чітко визначити майбутню позицію підприємства щодо:

- забезпечення отримання власниками високих прибутків;
- підтримання рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової ліквідності, гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Кожне підприємство має не одну вузьку мету, а систему цілей, які визначаються його становищем у зовнішньому середовищі, внутрішнім потенціалом, структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління виокремлюють основні сфери діяльності, в межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей, до яких належать зокрема такі:

- вигідна позиція підприємства на ринку;
- високий рівень продуктивності;

- доходи підприємства;
- фінансова стабільність;
- активна інноваційна діяльність, упровадження інновацій;
- робота з клієнтами;
- менеджмент;
- висока кваліфікація персоналу;
- потреби та добробут працівників;
- соціальна відповідальність.

В основу класифікації покладено різні критерії. Так, виокремлюють кількісні та якісні цілі. Залежно від ступеня формалізації виокремлюють такі цілі:

- добре структуровані (співвідношення між елементами виражені лише в кількісній формі);
- слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту);
- неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів без виявлення взаємозв'язків між ними).

За рівнем змінних у меті розрізняють цілі з однією і багатьма змінними.

За періодом часу реалізації цілі поділяють на довго-, середньо- і короткострокові.

За ступенем важливості для організації вирізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі.

Стратегічні цілі орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем у довгостроковому періоді.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображають окремі етапи їх досягнення.

Оперативні цілі – це організаційні цілі, спрямовані на зайняття фірмою певної ринкової позиції, з урахуванням довгострокових цілей.

За напрямками діяльності підприємства цілі можна поділити на наукові, технічні, соціальні, екологічні.

За спрямованістю на зовнішнє чи внутрішнє середовище виокремлюють зовнішні і внутрішні цілі.

За функціональним аспектом (функціональними сферами) діяльності підприємства виокремлюють маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові цілі тощо.

За рівнем пріоритетності, значимості цілі поділяють на основні (головні) та локальні.

Цілі, які висувуються перед підприємством, так чи інакше справляють багатогранний вплив як на саме підприємство, так і на його оточення. Визначення адекватних цілей абсолютно необхідне для успішного функціонування підприємства в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків.

Основні правила (принципи) визначення стратегічних цілей підприємства можна сформулювати так:

- основні (глобальні) цілі перспективного розвитку залежать від особливостей кожного конкретного підприємства;
- підприємство повинно виділяти основну (глобальну) мету і декілька підпорядкованих їй локальних цілей, які забезпечують досягнення основної;
- формування основної глобальної та локальних цілей під час вироблення довготривалої стратегії має ітеративний характер: спочатку формулюється основна (глобальна) мета (наприклад, виведення підприємства зі збиткового в рентабельне), а потім за прогнозування та вивчення умов, засобів, можливих шляхів, строків та результатів, вона уточнюється та обґрунтовується рішеннями щодо різних видів діяльності підприємства, за кожним з яких також може бути виділено один або декілька показників, які ідентифікують та конкретизують мету.

Процес визначення цілей складається з таких основних етапів:

- виявлення та аналіз трендів, які спостерігаються в середовищі підприємства, у його оточенні та внутрішній структурі. Оскільки цілі підприємства залежать безпосередньо від стану його зовнішнього оточення і внутрішніх можливостей (потенціалу підприємства), то виявлені в них тренди

дають змогу визначити адекватні довгострокові цілі відповідно до сформованого передбачення розвитку підприємства і коригувати їх у випадку змін у середовищі підприємства, що впливають на зміни цих трендів;

- установлення (вибір) цілей для підприємства в цілому (загальних цілей) і визначення їх пріоритетності;

- побудова ієрархії цілей. Формування "дерева цілей" передбачає:

- декомпозицію головних цілей за напрямками діяльності підприємства;

- ранжування їх за принципом пріоритетності (забезпечення максимальної рентабельності зі збереженням видів діяльності (напрямів розвитку));

- уточнення (декомпозицію) загальних цілей на рівні стратегічних господарських центрів (бізнес-одиниць) підприємства відповідно до конкретного ринку та ролі, яку воно прагне відігравати на ринку.

Окрім розглянутих вимог до визначення цілей слід звернути увагу і на інші критерії правильного формування цілей:

- конкретність і вимірюваність цілей (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти або будь-яким іншим способом об'єктивно визначити, чи досягнуто мети);

- реальність і досяжність (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно відображається на його діяльності);

- погодженість (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим тощо);

- однозначність для сприйняття, зрозумілість;

- гнучкість (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

- орієнтація на високий результат і наукова обґрунтованість.

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня та яка встановлює їх відносну важливість і черговість. Найнижчим рівнем такої

ієрархії цілей є завдання (підцілі), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, нарешті, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації.

Кожна мета має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді "дерева цілей" – графа зв'язків числових значень взаємопов'язаних показників. Такі "дерева цілей" будують (варто будувати) за організації виробництва нової продукції, створення (будівництва) нових виробничих потужностей чи соціальних об'єктів тощо.

Інформаційне забезпечення – інформація, необхідна для управління економічними процесами, яка зберігається в базах даних інформаційних систем.

Інформація – це повідомлення, відомості про щось, які передає людина; відомості, втілені в матеріальній структурі (матеріалізована інформація); зменшення невизначеності завдяки отриманню повідомлення про щось; відображена різноманітність у будь-яких об'єктах і процесах (живої та неживої природи); сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформаційні системи – системи збирання, зберігання, обробки, перетворення, передавання та оновлення інформації за допомогою сучасної комп'ютерної та іншої техніки для постійного використання інформації в процесі управління. Інформаційні системи використовують у всіх ланках народного господарства і сферах суспільної діяльності під час аналізу ситуації, вироблення, прийняття, реалізації рішень. В основі інформаційної системи – інформаційні моделі, які описують і регламентують інформаційні потоки в управлінні за допомогою певних алгоритмів і процедур фіксування та оброблення інформації. Згідно з технологічним підходом до інформаційної системи виокремлюють такі її ланки:

- збирання і введення інформації до інформаційної системи;
- аналіз інформації;
- збереження інформації;

- переробка інформації;
- виведення інформації та користування нею.

Сучасна ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури, інформаційного бізнесу. Інформаційне забезпечення є запорукою ефективної діяльності підприємств. Своєчасне отримання інформації – юридичної, управлінської, а також бізнес-інформації про стан ринку товарів, робіт, послуг на сучасному рівні передбачає створення інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки, аналізу економічної інформації та використання її в режимі реального часу.

Підприємство для задоволення власних потреб може отримувати інформацію:

- з публічних оголошень (телебачення, преса, Інтернет тощо);
- в індивідуальному порядку, що підтверджено відповідними документами.

Стаття 18 Закону України "Про інформацію" виокремлює вісім основних видів інформації:

- статистична – офіційна державна інформація, яка відкрито публікується;
- адміністративна (дані) – офіційна інформація органів державної влади;
- масова – публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація;
- про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова – законодавча та юридична інформація, в тому числі закони та інші нормативні й ненормативні акти;
- про особу;
- довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна.

Сьогодні інформацію розглядають як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства, поряд із матеріальними, енергетичними та людськими. В економічній теорії є багато концепцій інформації, але всі вони однозначно підтверджують, що "...інформація завжди була ресурсом, але лише зовсім

недавно ми побачили перші проблиски сприйняття інформації в тому аспекті, в якому економісти розглядають матерію й енергію як ресурси"¹.

Інформація може мати як негативні, так і позитивні складові, що приводить до різних наслідків під час прийняття рішень на їх основі. Тому рішення можуть прийматися на основі як правильної, так і недостовірної інформації.

У практичній діяльності керівників іноді головною проблемою є не брак, а надлишок інформації. Розв'язанню цієї проблеми сприяє класифікація інформації за видами. Уся інформація, що стосується питання, яке розглядається, називається релевантною. Менеджер, як правило, звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж той, який він може використовувати для прийняття конкретного рішення. Цю інформацію позначають як узятую до уваги. Та її частина, що стосується питання, яке розглядається, називається використаною інформацією. Інформація, яку менеджер узяв до уваги, але яка не стосується завдання, що розв'язується, називається плутаючою, оскільки цей вид інформації сприяє заплутуванню питання.

Є два основні канали інформаційного забезпечення керівників: формалізований (ним циркулює регламентована за формою, змістом і часом надання інформація з достатнім ступенем достовірності) і стихійний (ним керівникам хаотично надходить величезна кількість найрізноманітніших відомостей, які далеко не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей: телефонні дзвінки, усні звернення або відповіді, службові записки, інформація численних нарад).

Високоєфективне інформаційне забезпечення керівництва сучасної організації досягається шляхом створення управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні управління.

Стратегічні, тактичні та оперативні комплексно поставлені завдання управління діяльністю організації можна вирішувати лише за допомогою інформаційної системи менеджменту, що успішно діє, яка базується на використанні сучасних програмних візуальних оболонок, економіко-математичних методів і моделей, засобів об'єктно-орієнтованого

програмування, сучасних засобів електронної обчислювальної техніки і засобів зв'язку.

Інформаційна система менеджменту повинна забезпечувати комплексне вирішення стандартних спеціалізованих завдань кожної складової інформаційної підсистеми, проводити економічне прогнозування й аналіз у кожній окремій підгрупі цих підсистем, і, врешті-решт, давати можливість моделювати управлінські рішення як найвищий критерій адекватності реагування в розглянутій ситуації.

Сучасні інформаційні технології дають змогу створювати єдине інформаційне середовище в організації (фізичну основу якого становлять інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку), яке допомагає в динаміці супроводжувати та координувати як внутрішню, так і зовнішню діяльність. Зокрема, цей підхід включає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямів управлінської діяльності, як виробнича, організаційна, маркетингова, фінансова, бухгалтерська, кадрова та проектно-конструкторська. Зокрема, цей підхід включає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямів управлінської діяльності, як виробнича, організаційна, маркетингова, фінансова, бухгалтерська, кадрова та проектно-конструкторська. Інформаційні ресурси розміщуються в розподілених базах даних, які працюють у полі єдиних протоколів і правил під керівництвом адміністратора мережі.

На практиці інформаційні системи менеджменту створюються у процесі формування інтегрованих автоматизованих систем управління великими економічними об'єктами. Такі комплекси охоплюють усі рівні управління об'єкта – від загального керівництва до управління виробничими процесами. Усі рівні управління тісно взаємопов'язані. Зворотний зв'язок, що починається з нижчих рівнів, сприяє прийняттю рішень на вищих рівнях управління. Згори донизу об'єднуються ресурси, необхідні для виконання робіт, синхронізуються комплексні програми, спрямовані на розвиток системи. До складу таких систем можуть входити декілька інформаційних центрів – сотні мережевих комп'ютерів, тисячі персональних комп'ютерів, десятки тисяч пакетів

програмних комплексів як вищих форм використання інформаційного ресурсу в менеджменті. Основні структурні елементи інформаційної системи та їх взаємозв'язок зображено на рис. 2.2.

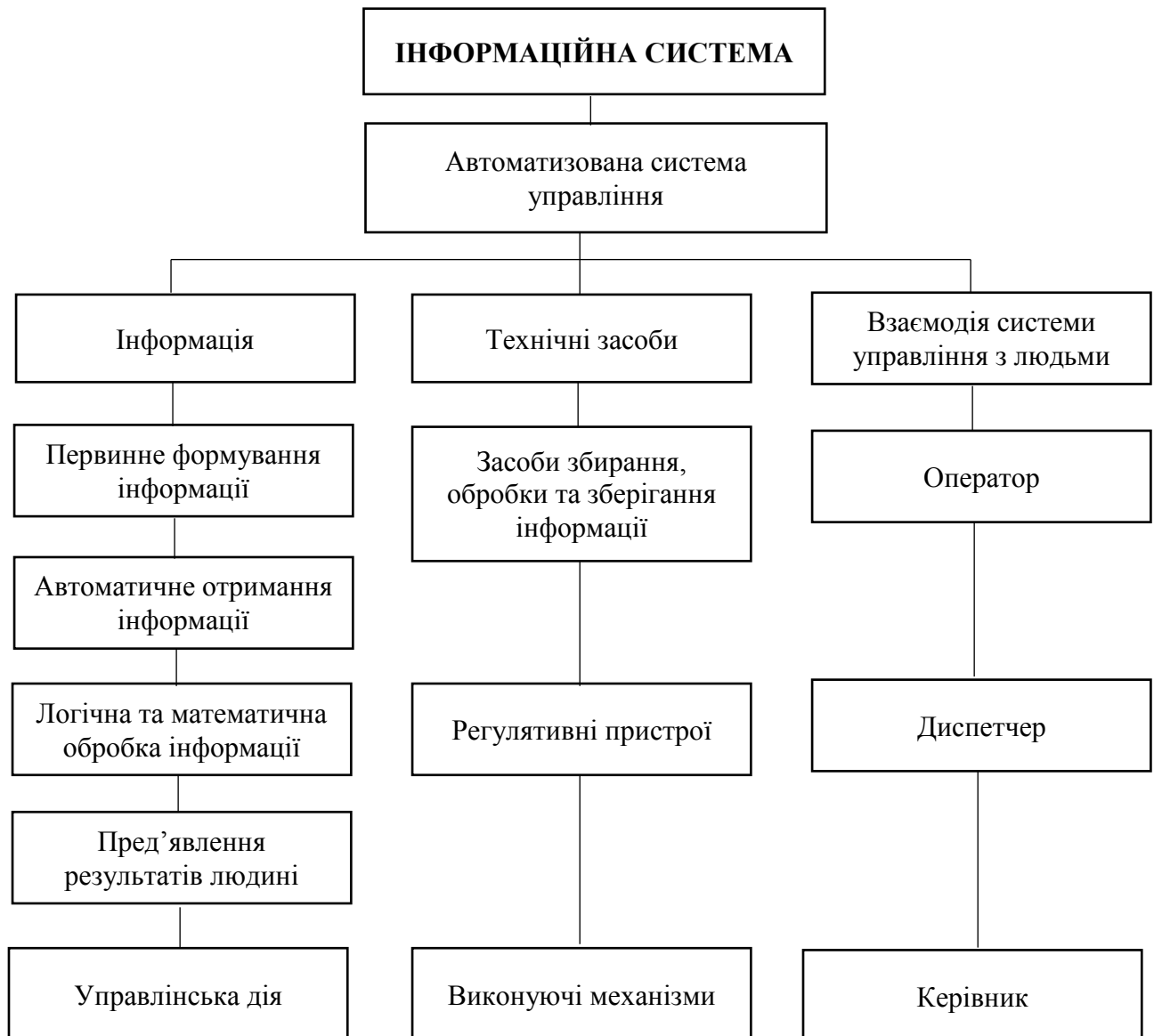


Рис. 2.2. Схема інформаційної системи

Серед основних тенденцій розвитку сучасних інформаційних систем менеджменту можна зазначити такі:

- створення єдиного об'єднаного інформаційного середовища в організації;
- створення тісних інформаційних горизонтальних та вертикальних зв'язків усередині організації для обміну інформацією;
- конвергенція та інтеграція спеціалізованих інформаційних систем;
- можливості доступу до зовнішніх джерел інформації;
- упровадження інтелектуальних творчих засобів обробки інформації.

Отже, розвиток інформаційних систем менеджменту дасть змогу здійснювати ефективне управління за порівняно незначних затрат.

Інформаційна система менеджменту повинна забезпечити підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних інформаційних) процесів у таких класичних спеціалізованих функціональних ділянках: виробничих усіх задіяних профілів, інженерній, фінансовій, бухгалтерській, маркетинговій, кадровій ділянках, у зовнішньоінформаційних зв'язках. Однією з найважливіших цілей створення інформаційних систем менеджменту є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних і обліково-інформаційних робіт, які виникають у функціонально-організаційних системах підприємства.

У сучасних умовах необхідна система знань про основи економічного аналізу господарської діяльності, його методи і методологію, треба вміти використовувати економіко-логічний та економіко-математичні методи і моделі під час вивчення економічних процесів, що відбуваються на виробничих підприємствах, навчитися методики аналізу головних показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дасть можливість освоїти методику і методологію побудови, аналізу і використання в практичній діяльності моделей об'єкта дослідження, а також набуття навичок практичної роботи з ними, спрямувати творчу думку на вдосконалювання організації та методики економічного аналізу відповідно до вимог теорії й практики ринкового господарства.

Володіння прийомами і методами економічного аналізу створює підґрунтя для розвитку економічного мислення, набуття здатності сприймати економічні процеси, що відбуваються на підприємствах (а також в інших об'єктах управління), у всіх їх багатогранності й взаємозумовленості. Це особливо важливо в умовах розвитку і поглиблення ринкових засад в економіці України, які об'єктивно ускладнюють завдання у сфері прийняття управлінських рішень на кожному підприємстві, кожному об'єкті управління.

Аналітична діяльність – комплексне вивчення економічної діяльності підприємств, об'єднань, установ за певний період з метою підвищення її ефективності. Об'єктом аналізу господарської діяльності є сукупність економічних і соціальних факторів, що впливають на ефективність виробництва товарів і послуг, а також на обіг товарів.

Для цього використовується система взаємопов'язаних аналітичних показників, що ґрунтується на всіх видах економічної інформації та звітності. Розрізняють оперативний, повний і тематичний аналіз господарської діяльності.

Оперативний аналіз здійснюється на основі щоденної економічної інформації з метою прийняття оперативних рішень. Такий аналіз проводиться на основі місячної, квартальної та річної звітності.

Повний аналіз проводиться за всіма видами економічної діяльності.

Тематичний аналіз проводиться за окремими видами або окремими показниками.

За змістом аналіз господарської діяльності поділяють на загальноекономічний і техніко-економічний. Перший з'ясовує узагальнюючі вартісні показники господарської діяльності різних суб'єктів господарювання (рівень рентабельності, величина прибутку тощо), другий – технічний, науковий і технологічний рівні підприємств, об'єднань (механізація та автоматизація виробництва, фондоозброєність праці тощо) та їх вплив на загальноекономічні показники.

Важливу роль у діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах відіграє **фінансовий аналіз** стратегії розвитку компанії, фірми.

Отже, в нових умовах формування ринкових відносин, функціонування підприємств із різними формами власності необхідно шукати нові шляхи підвищення ефективності суспільного виробництва, а також уміло використовувати економічні методи керування підприємством.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкта управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації та водночас адекватних дій колективу об'єкта управління.

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу в русло досягнення цілей, поставлених перед організацією або особою (рис. 2.3).

Управлінські рішення відрізняються за формою і змістом, тому їх класифікують за різними ознаками.

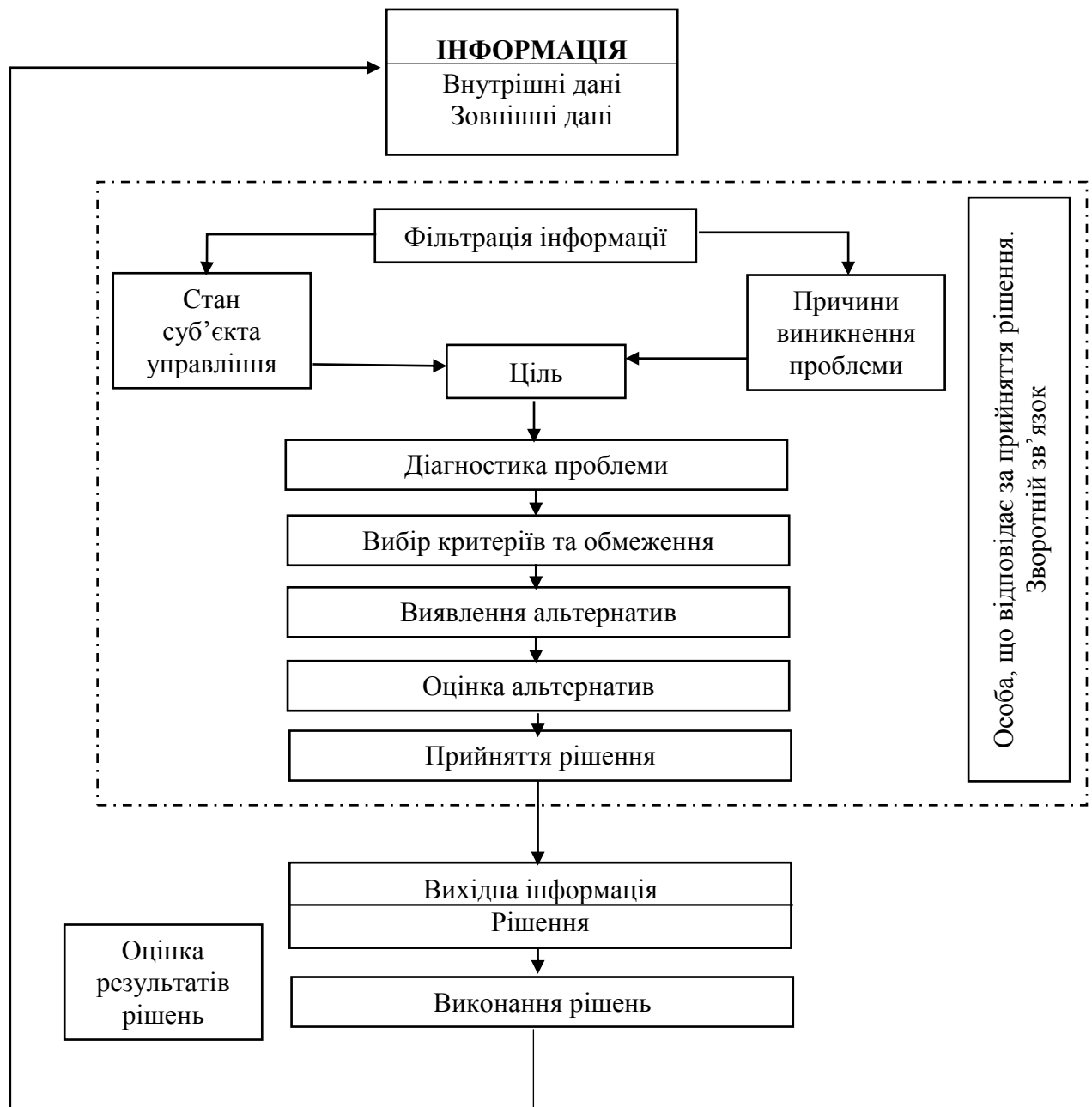


Рис. 2.3. Схема прийняття управлінських рішень

Контурні рішення лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору засобів та методів їх утілення.

Структуровані передбачають жорстке регламентування (обмеження) дії підлеглих. Ініціатива з їх боку може бути підтримана лише у вирішенні другорядних питань.

Алгоритмічні гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їх ініціативу.

Американські теоретики сучасного менеджменту М. Мескон, Ф. Альберт, Ф. Хедуорі дають іншу класифікацію управлінських рішень, згідно з якою виокремлюються такі види управлінських рішень, як організаційні.

Організаційне рішення - вибір, який має зробити керівник, що виконує обов'язки, обумовлені його посадою.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених завдань. Організаційні рішення поділяються на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

У запрограмованому режимі кількість можливих альтернатив обмежена, вибір має бути зроблений у межах напрямів, заданих організацією.

Незапрограмовані – це рішення, які вимагають певною мірою нових ситуацій, вони всередині неструктуровані або пов'язані з невідомими факторами. Це рішення з питань, які мають бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру. Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та способів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень, їх поділяють на інтуїтивні, такі, що ґрунтуються на судженнях, та раціональні рішення.

Інтуїтивне управлінське рішення – це вибір альтернативи чи варіанта на основі відчуття, що вона або він правильні.

Управлінське рішення, що ґрунтується на судженнях (думках, міркуваннях, висновках), – це вибір альтернативного варіанта на основі знань, досвіду, кваліфікації менеджера. Такі рішення формуються швидко, але часто не беруть до уваги нові альтернативи.

Раціональне управлінське рішення – це вибір альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. До аналітичного процесу належать діагностика проблеми, формування критеріїв обмежень, скорочення кількості альтернатив, оцінка альтернатив та вибір альтернатив.

Часто інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Керівник, який приймає рішення, не завжди може зважити всі "за" і "проти" з кожної альтернативи. На значну залежність від інтуїції менеджера вищого рівня за результатами своїх досліджень вказують Г. Мінцберг, Й. Сок, П. Кук та ін. Як відомо, надмірна орієнтація тільки на досвід без використання логіки призводить до невисоких результатів. Керівник, який надто довіряє міркуванням і минулому досвіду, може свідомо або несвідомо уникати вторгнення в нові сфери, що може призвести організацію до катастрофи.

Рациональні рішення обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, який включає п'ять етапів:

- діагностування проблеми;
- формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- виявлення альтернатив;
- оцінку альтернатив;
- прийняття рішень.

Діагностування проблеми полягає в усвідомленні та встановленні симптомів труднощів. Загальними симптомами організації, що "захворює", можуть бути: низькі прибуток, збут, продуктивність і якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації, велика плинність персоналу. Однак симптоми слід відрізняти від причин. Для цього необхідно:

- зібрати і проаналізувати значний обсяг внутрішньої та зовнішньої інформації;
- використати методи аналізу ринку, фінансових звітів;
- використати пропозиції консультантів щодо управління;
- використати результати опитування працівників;
- провести власні спостереження.

Обмеженнями під час прийняття рішень можуть бути:

- неадекватність засобів;
- недостатня кількість працівників з потрібною кваліфікацією і досвідом;

- закони й етичні міркування;
- ціни на ресурси і технологію тощо.

Критеріями є витрати, економічність, привабливість (термін окупності, норматив ефективності, приведені витрати, норма рентабельності, висока ліквідність, внутрішня або зовнішня ставка процента, обсяги та розподіл у часі потоків готівки, термін функціонування об'єкта). Керівник повинен чітко уявляти, чи має організація достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Він повинен визначити стандарти, за якими оцінюватиме альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти мають назву "критерії прийняття рішення".

Виявлення альтернатив – це формування набору альтернативних рішень (альтернатива – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який необхідно вибрати на основі порівняння з іншим). При цьому відкидаються варіанти, що не відповідають певним критеріям і обмеженням. У найкращому випадку бажано виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і досягти цілей організації. Але на практиці ідеальні варіанти майже неможливі, тому керівник обмежує кількість варіантів вибору для детального розгляду кількох найбажаніших альтернатив.

Добираючи альтернативу, поряд з іншими факторами слід враховувати також можливість здійснення рішень. Для оцінки варіантів використовується моделювання. Кількість можливих управлінських моделей може бути такою самою великою, як і кількість проблем, для вирішення яких вони передбачені. Найбільш поширеними є моделі управління запасами, масового обслуговування, лінійного, нелінійного і динамічного програмування, графічні та аналітичні моделі економічного аналізу, сіткові моделі, математичні моделі врахування фактора часу, ризику тощо.

Оцінка альтернатив – визначення керівником переваг та недоліків кожної з альтернатив і можливих наслідків. Майже всі важливі управлінські рішення містять компроміс. Для зіставлення рішень необхідно мати стандарт, відносно якого можна вимірювати ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи.

У процесі прийняття рішень менеджеру необхідно відповісти, що робити, кому доручати роботу, що це дає тощо. Процес прийняття рішень дуже складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації, стилю керівництва керівника, культури організації та ін. Найбільш визнаним підходом до прийняття управлінських рішень є дотримання процедури і виконання обов'язкових дій:

- розпізнавання проблеми;
- встановлення цілей розв'язання проблеми;
- вивчення проблеми за допомогою розв'язання та оброблення інформації;
- обґрунтування реалістичних альтернативних дій;
- порівняння та вибір альтернатив;
- формування та оголошення рішень.

До основних методів прийняття управлінських рішень належать такі:

- матричний: занесення до матриці всіх можливих наслідків реалізації рішення;
- теорії Ігорі розрахунки можливих дій "противника", конкурента, інших сторін, які беруть участь у конфліктній ситуації;
- дерево рішень: з'ясування розгалуження проблем і рішень за допомогою теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде);
- аналітично-систематизаційний: сукупність трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблем і аналізу рішень;
- ділових ігор: імітаційна гра, яка імітує діяльність керівників і дає можливість передбачати причини, що змінюють ситуації в організації;
- груповий: створення деякими організаціями груп для прийняття важливих рішень тощо.

2.4. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис. 2.4).

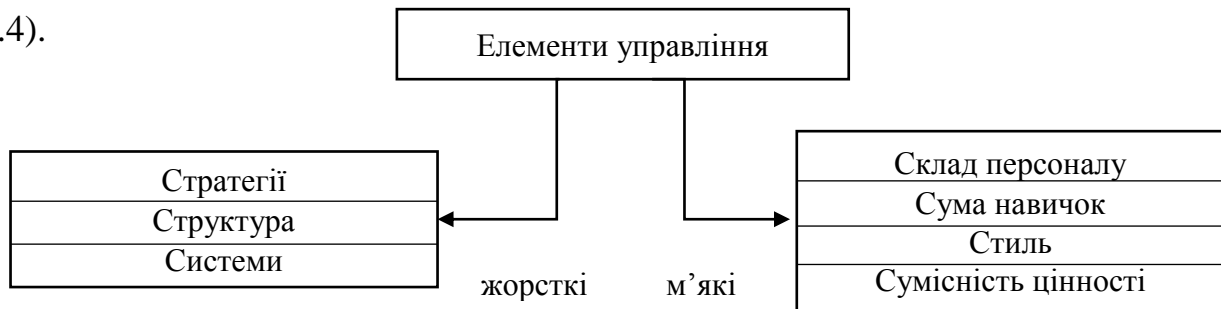


Рис. 2.4. Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в табл. 2.1.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Таблиця 2.1.

Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
• виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	• виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
• уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості	• вирішення проблем по мірі їх виникнення засобами управління
• оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	• економія ресурсів
• підвищення прибутковості	• зниження собівартості

• досягнення кращих результатів	• виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
• оцінювання кінцевих результатів	• контролювання витрат

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;
- б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- в) визначення "вузьких місць" в управлінському процесі;
- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- є) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

Елементи управління: структури, стратегії, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу та спільні цінності, стиль керівництва. Управління на основі концепції 7-С включає використання ключових елементів управління – елементів схеми «7-С», представленої на рис. 3 точки зору важливості практичної діяльності, вплив на управління мають сім елементів: стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідувані персоналом цінності. Ці елементи взаємопов'язані. Ці сім складових прийнято

розділяти на жорсткі та м'які елементи управління. Жорсткі елементи управління – відображають формальну сторону організації та матеріалізуються через різні документи конкретної організації. Найбільш важливим із жорстких елементів управління є організаційна структура, стратегії і системи управління. При цьому організаційні структури представляють собою спосіб групування робіт і проведення ліній підлеглості, об'єднуючих діяльність. Стратегія визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Системні правила управління. До основних системних правил менеджменту відносять:

1. Не окремі компоненти самі по собі становлять суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму членуванні або формуванні компоненти системи.

Організація – це складна відкрита соціально-економічна система. Спочатку слід розглядати її як ціле, її властивості і зв'язки із зовнішнім середовищем і тільки потім – компоненти.

2. Сума властивостей (параметрів) системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів, а із властивостей системи не можна вивести властивості її компонентів (неадитивність системи).

Цілі системи можуть не збігатися з цілями її компонентів, а кожен компонент у системі виконує свої завдання, що призводять до реалізації її цілей.

3. Кількість компонентів системи, що визначають її розмір, має бути мінімальним, але достатнім для реалізації цілей системи.

Оптимізувати кількість компонентів системи та її структури можна за рахунок розвитку спеціалізації і кооперування виробництва; автоматизації управління; застосування до проектування структури комплексу наукових підходів; дотримання принципів раціональної організації виробничих і управлінських процесів (пропорційність, паралельність, безперервність тощо).

4. Для спрощення структури системи слід скоротити кількість рівнів управління, кількість зв'язків між компонентами системи і параметрів моделі

управління, автоматизувати процеси виробництва та управління. Структура організації повинна бути раціональною.

5. Структура системи повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, здатною до швидкого переналагоджування для мобільного виконання нових завдань.

Підвищення мобільності системи можливе за рахунок забезпечення гнучкості засобів праці, організації самої праці, скорочення життєвого циклу продукції.

6. Структура системи повинна бути такою, щоб зміни у вертикальних зв'язках компонентів системи мінімально впливали на функціонування системи. Для цього слід обґрунтовувати рівень делегування повноважень суб'єктами управління, забезпечувати оптимальну самостійність і незалежність об'єктів управління у соціально-економічних і виробничих системах.

Наявність меншої кількості рівнів ієрархії дозволяє швидше виявити проблему у системі, однак, перевищення кількості підлеглих суб'єкту управління компонентів (більше 10), знижує керованість системи.

7. Горизонтальна відособленість системи, тобто кількість горизонтальних зв'язків між компонентами одного рівня системи має бути мінімальною, але достатньою для нормального функціонування системи. Зменшення кількості зв'язків веде до підвищення стійкості і оперативності функціонування системи. З іншого боку, встановлення горизонтальних зв'язків дозволяє реалізовувати неформальні відносини, сприяє передачі знань і навичок, забезпечує координацію дій компонентів одного рівня з виконання цілей системи.

8. Вивчення ієрархічності системи та її структуризації варто починати з визначення систем вищого рівня, кому підпорядковується або куди входить дана система, встановлення її зв'язків із системами вищого рівня.

При структуризації системи слід користуватися методами аналізу (зверху вниз) і синтезу (знизу вгору). Якщо результати аналізу та синтезу співпадуть, то можна вважати, що вони виконані правильно, структуризація системи проведена.

9. З урахуванням складності та множинності опису системи не слід намагатися пізнати всі її властивості і параметри, має бути розумна, оптимальна межа.

Множинність або глибина опису системи визначається рівнем її стандартизації, повторюваності (масштабу). Чим вище повторюваність системи, тим більше повинно бути охоплено рівнів ієрархії для аналізу та синтезу, підвищення обґрунтованості та якості управлінського рішення.

Наведені системні правила менеджменту безпосередньо витікають із властивостей системи, їхнє призначення - допомогти керівникам провести ґрунтовний, динамічний аналіз організації та визначити подальшу стратегію розвитку.

Рекомендована література до другого розділу

1. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие / А.С/ Гергенов //– Улан –Удэ: Изд –во ВСГТУ - 2005. – 72 с.
2. Госсен Пол. Трансформация бизнеса / Пол Госсен // Киев. София. – 2009. - 43 с.
3. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах.: [навч. посіб.] / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: ІНЖЕК, 2005. – 200 с
4. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия / Каюченко А.В. // Креативная экономика. – № 10 (34), 2009. – С. 71-76.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
6. Македон В. В. Бізнес-планування: Навчальний посібник / В.В. Македон. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
7. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Вид-во—ЗНАННЯ, 2007 - 475с
8. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор // М. : Альпина Паблишер. – 2012. – 109 с.
9. Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми / С. В. Шекшня // М. : Альпина Паблишер. – 2013. – 57 с.
10. Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент [Текст] / В. М. Шепель. – М. : Гардарики, 2004. – 352 с.

Контрольні запитання до другого розділу

1. Нормативно-правове забезпечення заснування підприємства.
2. Порядок заснування підприємства.
3. Основні принципи підприємництва.
4. Етапи створення підприємства.
5. Методи управління підприємством.
6. Планування як метод управління.
7. Управлінські процедури: визначення мети, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність.
8. Цілі підприємництва.
9. Інформаційне забезпечення підприємств.
10. Аналітична управлінська діяльність.

Тестові завдання до другого розділу

1. Підприємство -це:

- a) основна господарська одиниця сучасної ринкової економіки, яка забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу;
- b) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети;
- c) найдосконаліша форма організації, що існує переважно у вигляді відкритого акціонерного товариства, засновники якого формують акціонерний капітал;
- d) немає правильної відповіді.

2. До основних принципів підприємництва відносяться:

- a) вільний вибір діяльності;
- b) залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна й засобів юридичних осіб і громадян;

с) самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів виготовленої продукції, установлення цін відповідно до законодавства;

д) всі відповіді вірні.

3. Підприємство не може бути створене:

а) за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу;

б) за рішенням трудового колективу;

с) за рішенням КМУ;

д) у результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу.

4. Зобов'язання, права і відповідальність, порядок розв'язання суперечок, розмір статутного фонду, юридична адреса зазначаються в:

а) засновницькому договорі;

б) статуті;

с) колективному договорі;

д) внутрішніх правилах.

5. Юридичний документ, що визначає діяльність підприємства, регулює економічні та юридичні відносини всіх його працівників – це:

а) засновницький договір;

б) статут;

с) колективний договір;

д) внутрішні правила.

6. Виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, матеріальні цінності, нематеріальні активи, цінні папери, закріплені за підприємством на праві власності або повного господарського відання – це:

а) статутний фонд;

б) пасиви;

с) активи;

д) основні засоби.

7. Отримання ідентифікаційного коду та печатки, відкриття рахунку в установах банку, внесення необхідної сумми до статутного фонду – складові:

- a) реєстраційного етапу;
- b) установчого етапу;
- c) основного етапу;
- d) головного етапу.

8. Ліцензія – це:

- a) документ – підтвердження діяльності підприємства;
- b) документ, виданий Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом, відповідно до якого її власник має право займатися певним видом підприємницької діяльності;
- c) документ про надання послуг підприємством;
- d) немає правильної відповіді.

9. Методи управління, які об'єднують усі методи, за допомогою яких справляють вплив на економічні інтереси колективів та їх членів:

- a) фінансові;
- b) організаційні;
- c) економічні;
- d) всі відповіді вірні.

10. За напрямками діяльності управлінські цілі поділяються на:

- a) наукові, технічні, соціальні та екологічні;
- b) виробничі, фінансові, маркетингові, іноваційні;
- c) основні та локальні;
- d) внутрішні та зовнішні.

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

3.1. Сучасні підходи до розроблення управлінських моделей

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей, що демонструють еволюцію теоретичних концепцій, які визначають сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

Перша модель. Вона відома за назвою «модель механістичної конструкції організації», сформувалася наприкінці минулого століття й широко поширилася в першій чверті XX в. її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху. Розчленування роботи на автономні, які цілком програмуються, елементи і наступний оптимальний збір їх у єдине ціле – обов'язкові умови, що відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію. Інший представник цього теоретичного напрямку - німецький соціолог М. Вебер висунув і обґрунтував положення, відповідно до якого найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія. Підприємство – це механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів. Його цілями найчастіше є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. Для їхнього досягнення з максимальною ефективністю і при мінімальних витратах ресурсів потрібно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації повинен бути орієнтований насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього, оцінка ефективності функціонування організації проводиться за економічним показником, розрахованим як відношення випущеної продукції до витрачених ресурсів.

Механістична модель організації (її також називають моделлю раціональної бюрократії) дозволяє встановити техніко-економічні зв'язки та залежності

різних факторів виробництва, і це становить її сильну сторону. У той же час у ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а як базу використовують такі положення школи наукового менеджменту, що критично оцінюються сучасною наукою і практикою. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, а не зростання доходів; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко і навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю і виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріші, ніж ринок». Усе це ставить певні рамки у використанні механістичної: моделі організації з її вузьким поглядом на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами.

Друга модель. Ця модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розробки відноситься до 30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник, що створила основи теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук. У нашій країні ідеї наукового управління трудовими колективами, що працюють на соціалістичних підприємствах, розвивали А.К. Гастєв, О.А. Єрман-ський, М.А. Вітке та багато інших учених і практиків, що працювали в різних організаціях та інститутах наукової організації праці в 20-30-і роки.

Модель організації будується, виходячи з головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Інакше кажучи, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш

повне розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки в процес виконання, а й у процес розробки управлінських рішень.

Головні завдання менеджерів у цих умовах полягають в організації і управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку має привести до виконання цілей підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працюючими і координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; управління ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо усі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань по випуску продукції, прибутку, доходів тощо. Як критерій успішності роботи в даній моделі приймається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалення її людських ресурсів.

Такий підхід вимагає розробки спеціальних методів, які дозволяють робити оцінку якості праці, здоров'я, організації в широкому значенні і виявляти внутрішні процеси, що вимагають вживання заходів з метою підвищення продуктивності праці. Можливості моделі, побудованої на основі теорії людських відносин і поведінкових наук, у пошуку резервів ефективності організації обмежуються тим, що увага концентрується тільки на одному внутрішньому факторі - людському ресурсі і підпорядкуванні йому всіх інших факторів виробництва. Як і в механістичній моделі, керуюча система тут також орієнтована на аналіз внутрішніх факторів і умов функціонування організації. Таким чином, обидві моделі можуть розглядатися як «закриті», тобто такі, які не враховують вплив на ефективність факторів зовнішнього середовища. У літературі справедливо відзначають, що теоретиків управління перших 60 років нашого століття не хвилювали проблеми ділового середовища, конкуренції, збуту і всього іншого, що має зовнішній для організації характер. Вони дотримувалися погляду на світ як «замкнутої системи». Мабуть, саме ці обмеження привели до необхідності розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня «відкритість», тобто врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

Третя модель. У цій моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає загальна теорія систем (основний внесок за кордоном був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Поршем. У країнах СНД ці проблеми досліджували І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, В.В.Дружинін, В.Н. Садовський, В.Г. Афанасьєв та інші вчені, котрі розробляли їх за різними напрямками). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

Четверта модель. Ця модель представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на поділі праці виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких, у свою чергу, задовольняються (продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств трактуються не так у плані виробництва і збуту яких-небудь продуктів і одержання прибутку, як з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Основу цієї моделі становить теоретична концепція зацікавлених груп, відповідно до якої організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. За основу, яка враховує їхні інтереси, приймається перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання продовженого балансу між такими різними за значенням цілями, як, наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і місцевих органів влади, захист навколишнього середовища і т.д.

Суспільне значення підприємства посилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і у відносинах із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим головними функціями менеджменту стають досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва і залучення працівників у справи організації, а також постійного балансування інтересів основних груп залучених у справи організації осіб, необхідних для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.

Визначення ефективності в цих умовах ґрунтується на виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється і за такими напрямками, як політика ув'язування власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу та суспільства в цілому.

Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які будували б свою діяльність у повній відповідності з якою-небудь однією моделлю. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад, від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом. У такому випадку організація буде оцінювати ефективність за критеріями, які рекомендовані обома моделями. У діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується там і тією мірою, де і наскільки це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

3.2. Основні компоненти управлінських моделей та їх характеристика

Найважливішими складовими процесу управління є проблема, прийняття рішення та люди, які беруть участь у процесі на всіх його етапах.

Проблема – невідповідність бажаного стану (насамперед цілей) об'єкта управління його фактичному стану.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Внутрішні чинники. До них належать цілі та стратегія організації, технологія та ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть породжувати проблеми, є і відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт; вони виникають внаслідок неправильних дій персоналу, відсутності у працівників виконавської дисципліни або нечіткого розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління. Їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможлиблювати їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники. Це складові середовища, в якому працює організація. Вони можуть бути прямими і опосередкованими, загрозливими для неї і такими, що відкривають нові можливості. Наприклад, зміна смаків та пріоритетів споживачів створює суттєві проблеми зі збутом. Організація може вирішувати їх не шляхом відмови від випуску звичної для себе продукції, а через її модифікацію або перехід на інші ринки тощо. Часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи та ін. Виявлення існуючих проблем забезпечує можливість прогнозувати їх у майбутньому, а отже, запобігати їх появі і збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

Прийняття рішення – творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Управлінські рішення спрямовані на організацію колективної праці і приймаються людиною, яка має відповідні владні повноваження.

3.3. Класифікація управлінських моделей

За всю історію існування менеджменту багато зарубіжних країн накопичили значний досвід у сфері теорії та практики управління в різних областях діяльності з урахуванням своїх специфічних національних особливостей. Проте вітчизняна наука управління формувалася та розвивалася ізольовано через панування адміністративно-командної системи управління, що довела свою неефективність та нездатність освоїти інтенсивний шлях економічного зростання. Становлення сучасного українського менеджменту відбувалося в умовах переходу від планової економіки до ринкової у досить короткі строки. Тому у значній мірі вітчизняна модель менеджменту успадкувала риси попередньої системи.

Моделі управління за походженням (національні моделі управління та їх характеристика). Так можна виділити такі основні особливості національної системи управління:

- Низький рівень культури управління. Іншими словами, багато керівників впевнені, що тільки вони знають, як чинити правильно, і якщо чужа точка зору не узгоджується з їх власною, вона апріорі неправильна.
- Зосередженість на отриманні надприбутків. Український бізнес сконцентрований на заробітку грошей. У цьому процесі зовсім мало звертається уваги на самореалізацію (власну і співробітників), духовність, творчість.
- Практично зовсім відсутня орієнтація на споживача. Що безпосередньо стосується низької якості товарів та послуг, що пропонують вітчизняні підприємства. Основне завдання на даному етапі розвитку – вижити за всяку ціну.

– Відсутність ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Що насамперед виражається у економії на оплаті праці, нехтуванні робітниками нижчої ланки через переконаність у можливості їх легкої заміни на інших, несвоєчасності виплати заробітної плати, застосуванні штрафів як засобу мотивації, виплаті заробітної плати у конвертах, неналежні умови праці на робочих місцях.

– Значний індивідуалізм та невміння працювати у команді. Характерною є позиція: якщо в компанії трапляються невдачі – винні співробітники, але якщо стався успіх, то він став можливий завдяки особистим зусиллям керівника.

– Небажання що-небудь міняти, схильність зберігати стабільність, прагнення охороняти свій status quo, свою позицію, посаду та напруження, пишатися минулими заслугами та досягненнями і продовжувати робити все, як раніше, зберігати непорушність процесів на підприємстві, які одного разу призвели до успіху.

– Переважає оперативне управління, а довгострокове планування практично взагалі відсутнє. Більше того, переважна кількість підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру середовища в майбутньому через економічну та політичну нестабільність.

– Низький рівень захисту прав власності, значна бюрократизація та корумпованість державних органів регулювання економіки, що в свою чергу. Більше того, офіційна влада дедалі щільніше зростається з тіньовою, своєю діяльністю всіляко сприяє їй.

На керівні посади часто призначають за принципом знайомства і особистої відданості, а зовсім не за наявністю сучасної управлінської підготовки. Навіть ті люди, які перебувають біля керма держави, глибоко не вивчали стратегічний і фінансовий менеджмент, маркетинг або еккаунтинг.

Таким чином, зазначені проблемні питання вимагають прийняття відповідних рішень. Одним із чинників, що може вплинути на швидкий розвиток управління та подолання неблагополучної економічної ситуації в

Україні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та запровадження нової техніки і методів управління. Модернізація управління має відбуватися на основі нового підходу, за якого керівники бізнесу з метою модернізації методів управління мали б спрямувати зусилля на: вироблення нових концепцій управління; інтенсивний розвиток системи бізнес-освіти; довгострокове планування управління; введення системи моніторингу стану управління; точне визначення прав і обов'язків зі збереженням почуттям колективізму; дослідження і розробки з менеджменту; використання сучасних технічних, насамперед інформаційних, засобів. Істотну роль у модернізації системи українського менеджменту має відігравати державна економічна та соціальна політика. Неприпустимим є просте копіювання західних моделей менеджменту, оскільки основним моментом є врахування культурних та ментальних особливостей українського суспільства. Заходи щодо вдосконалення організаційної культури підприємств українського бізнесу пов'язані з гуманізацією праці, соціалізацією, демократизацією управління, створенням раціональної системи трудових відносин, налагодженням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченням гласності в управлінні.

Моделі управління за походженням (японська модель управління та її характеристика). Однією з основних відмінностей японського менеджменту від американського та європейського є його направленість: основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Ціль, яку перед собою ставить японський керівник – це підвищення ефективності роботи підприємства в основному за рахунок підвищення ефективності роботи працівників. В свою чергу, в американському та європейському підходах до управління, основною ціллю є максимізація прибутку, тобто отримання найбільшого прибутку при найменших затратах праці.

На думку японського спеціаліста з менеджменту Хідеки Йосехари, існує шість характерних ознак японського менеджменту:

1) гарантія зайнятості та довіри до працівників. Ці гарантії ведуть до стабільності трудових ресурсів і зменшують плинність кадрів. Стабільність

служує стимулом для працівників та службовців, вона гармонізує взаємовідносини рядових працівників із керівництвом. Звільнившись від загрози звільнення і маючи реальну можливість підвищення, працівники намагаються встановити добрі стосунки із колективом, а також із керівниками, що, на думку японців, є необхідним для покращення діяльності компанії. Стабільність дає можливість кількісного збільшення управлінських ресурсів з одного боку, і свідомого направлення їх активності на цілі, які мають більш важливе значення, ніж підтримка дисципліни з іншого. Гарантії зайнятості в Японії забезпечує система довічного найму. Довічним наймом охоплено приблизно 35% робочої сили Японії, що відповідає чисельності зайнятих у великих компаніях і державних установах. Суть довічного найму полягає в тому, що працівників приймають один раз в рік, як правило весною, коли молодь закінчує навчальні заклади. Якщо працівника прийняли на роботу, то він залишається в цій організації до офіційного виходу на пенсію. Працівник не може бути звільнений ні за яких обставин, крім здійснення ним тяжкого кримінального злочину, або банкрутства підприємства;

2) гласність і цінність корпорації. Коли всі рівні управління і працівники починають користуватися єдиною базою інформації щодо політики і діяльності фірми, формується атмосфера участі і загальної відповідальності, що в свою чергу покращує взаємодію і підвищує продуктивність. В даному випадку зустрічі і конференції, в яких приймають участь інженери та працівники адміністрації, дають суттєві результати. Японська система управління також намагається створити, загальну для всіх працівників фірми, базу розуміння корпоративних цінностей таких, як пріоритет якісного обслуговування, співпраця працівників та адміністрації, співпраця і взаємодія окремих відділів;

3) управління, що базується на інформації. Збору даних та їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва та якісних характеристик продукції надається особливе значення. В багатьох фірмах, які виготовляють електротехніку, використовують систему збирання інформації при якій можна виявити, коли певний прилад було продано, хто відповідає за справність того чи іншого вузла. Таким чином

виявляють не тільки винних у несправності, а головне – причини несправності і приймають міри для запобігання таким випадкам у майбутньому. Керівники щомісячно перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, валовий дохід, щоб визначити, чи досягають числа заданих показників, а також щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) управління, орієнтоване на якість. Президенти фірм та керівники компаній в Японії часто говорять про необхідність контролю якості. При керівництві виробничим процесом їх головна мета – це отримання поточних даних про якість;

5) постійна присутність керівників на виробництві. Щоб швидко впоратись із труднощами і для допомоги у вирішенні питань по мірі їх виникнення, японці часто розміщують керівний персонал у виробничих приміщеннях. В міру вирішення кожної проблеми вносяться певно нововведення, що в свою чергу призводить до накопичення додаткових «новинок» у виробництві. В даній країні для сприяння додатковим нововведенням широко використовують систему новаторських пропозицій та систему гуртків якості;

6) підтримка чистоти та порядку. Одним із важливих факторів високої якості японських товарів є чистота та порядок на виробництві. Керівники японських компаній намагаються встановити такий порядок, який може слугувати гарантією якості продукції і здатен підвищити рівень виробництва завдяки чистоті та порядку.

В цілому, японське управління відрізняє орієнтація на покращення людських взаємовідносин, що орієнтоване на моральні якості працівників, стабільність зайнятості і гармонізація відносин між працівниками та керівниками.

Моделі управління за походженням (американська модель управління та її характеристика). Американський менеджмент дозволив США зайняти місце світового лідера. Крім того, треба мати на увазі, що саме в США вперше сформувалася наука і практика менеджменту.

Сучасний американський менеджмент базується на трьох історичних передумовах:

- наявність ринку;
- індустріальний спосіб організації виробництва;
- корпорація як основна форма підприємництва.

Ринковий підхід до розподілу ресурсів є найбільш ефективним в порівнянні з командним підходом, що існували в російській моделі менеджменту при соціалізмі. Він заснований на взаєминах продавця і покупця, які самостійно встановлюють ціпи, вимоги до якості товару та ін. Ринкові відносини вимагають прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, що підвищує відповідальність менеджерів за їх розробку.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на корпорацію (акціонерне товариство) як організаційно-правову форму підприємництва, виникла ще на початку XIX ст. Корпорації набули статусу юридичної особи, а їх акціонери придбали право на частину прибутку, розподіляються пропорційно кількості належних їм акцій. Корпорації прийшли на зміну невеликим підприємствам, в яких вся власність належала власникам капіталу, і вони повністю контролювали діяльність робочих. Створення корпорацій спричинило за собою відділення власності від контролю над розпорядженням нею, тобто від влади. Реальна влада з управління корпорацією перейшла до її правління і менеджерам. У моделі американського менеджменту і в даний час корпорація є основною структурною одиницею.

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління, яке було введено в практику в 1970-х рр. Стратегію можна визначити як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурсів для досягнення головної мети корпорації.

Зміст стратегічного управління полягає в розробці довгострокової стратегії, необхідної для перемоги в конкурентній боротьбі, а також у здійсненні управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління вимагає створення організаційної стратегічної структури, до складу якої входить відділ стратегічного розвитку на вищому рівні управління і стратегічні господарські центри, які відповідають за своєчасну розробку конкурентоспроможної продукції та її збут.

Найважливішою складовою частиною планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку і уповільнення зростання корпорацій. Стратегічне планування стримує прагнення керівників до отримання максимального поточного прибутку на шкоду вирішенню довгострокових завдань, а також орієнтує керівників на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища.

У 1960-і рр. працівники корпорацій все наполегливіше стали висувати вимоги щодо поліпшення соціально-економічного становища, наслідком чого стала поява доктрини «виробничої демократії», пов'язаної із залученням в управління непрофесіоналів як самого підприємства, так і споживачів товарів і послуг, тобто зовнішньої по відношенню до підприємства середовища.

Деякі американські автори називають залучення непрофесіоналів до управління «третьою революцією» в управлінні.

Перша революція, на їхню думку, пов'язана з відділенням управління від виробництва і з виділенням її в особливий вид управлінської діяльності.

Друга революція характеризується появою менеджерів, тобто людей особливої професії. «Виробнича демократія» (партисипативне управління) стала розглядатися як форма співучасті всіх працівників організації в прийнятті рішень, які зачіпають їх інтереси. Партисипативне управління можна розглядати як один з підходів до управління людиною в організації. Метою партисипативного управління є вдосконалення використання всього людського потенціалу організації.

У США отримали поширення чотири основні форми залучення робітників до управління.

1. Участь робітників в управлінні працею та якістю продукції.
2. Створення спільних комітетів робітників і керуючих.
3. Розробка систем участі в прибутку.
4. Залучення представників робітників у ради директорів корпорацій.

У 1960-і рр. в США набули поширення бригадні методи організації праці та гуртки якості, ідея створення яких належить американським фахівцям. Однак

гуртки якості стали широко застосовуватися спочатку в Японії і лише потім одержали широке поширення в американських корпораціях.

Американські вчені продовжують розвивати теорію управління. Видний представник американського менеджменту Пітер Ф. Друкер (1909-2005) сформулював основні принципи сучасного менеджменту:

- зміст менеджменту загалом аналогічно в різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент має враховувати свої власні традиції, культуру, історію;
- в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, яка має спрямовувати свої зусилля на підвищення ефективності своєї діяльності з метою досягнення ефективності роботи всього підприємства;
- задачею менеджменту є напрям дій всіх працівників виконання загальних цілей підприємства;
- задачею менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб всіх працівників підприємства і можливостей їх задоволення;
- кожен працівник повинен нести відповідальність за доручену йому роботу;
- в кінцевому підсумку діяльність підприємства оцінюється великою
- кількістю різноманітних способів і засобів;
- оцінка та результати діяльності підприємства знаходять своє вираження не в середині підприємства, а поза ним.

Американська практика підбору керівних працівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця. Американський менеджмент вніс значний внесок у розробку менеджменту як навчальної дисципліни.

Моделі управління за походженням (західноєвропейська модель управління та її характеристика). Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах

Сучасний західноєвропейський менеджмент має такі особливості:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років XX ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізіональних, а пізніше – мультидивізіональних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами.

Хоч принципи дивізіональної структури управління були запозичені з американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша, суттєві відмінності спостерігаються й у стилі організаційної поведінки. У ФРН, наприклад, особливу роль відіграють колегіальна управлінська відповідальність і система оплати праці. Керівник відділу підзвітний не генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, у складі якого від 3 до 15 осіб. Ця система діє ефективно, оскільки до комітету належать різні функціональні керівники, які не допускають перекосів на користь певних функцій.

Якщо американські фірми, орієнтуючись на індивідуальність і відповідальність, пов'язують оплату праці керівництва підрозділу з результатами його роботи, то в німецьких та французьких фірмах такої

залежності нема. Це зумовлено побоюванням щодо її негативного впливу на психологічний клімат в організації.

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм, на відміну від американських, властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають оперативно-господарську, фінансову та юридичну самостійність.

Дочірні компанії є не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності, оскільки самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в межах закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розроблення, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення у модернізацію виробництва, організовують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, ведуть самостійні баланси, мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складають за єдиною формою і включають до зведеного балансу фірми.

Дивізіональна структура орієнтована на сучасну концепцію європейського менеджменту, основою якого є робота з людьми. Втілення в життя принципу добрих людських взаємин вимагає розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, окреслення функцій, сфер відповідальності і т. д. Організаційні структури вибудовують з розрахунком на мінімізацію кількості рівнів ієрархії, забезпечення особистих контактів і вільного, двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; максимальну горизонтальну інтеграцію і взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та ефективне керівництво всією організацією, координацію всіх її функцій і напрямів діяльності.

Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках(модель виживання організації). Модель забезпечення умов для самовиживання організації. Основні дії з управління повинні бути спрямовані на жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких

відносин із зовнішнім оточенням, що сприяють досягненню цілей організації, чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках(модель якісного та кількісного зростання організації), навести приклади з практики менеджменту.

Модель кількісного та/або якісного зростання організації («наступальна»). За такої моделі обов'язковим є збереження позицій, що досягненні та їх зміцнення, виділення ключових факторів успішності та їх пріоритетна підтримка, коригування цілісної концепції управління в разі зміни напрямків діяльності з відповідною мобілізацією наявних ресурсів, жорстке контролювання режиму виконання комплексу робіт і ключових бізнес-процесів організації.

Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках(модель виведення організації в лідери). Модель виведення організації в лідери «агресивно наступальна» характеризується наступними діями:

- Цільове безперервне вишукування «розривів» в зовнішньому оточенні для виявлення незайнятих ніш;
- Моніторинг дій конкурентів та оцінювання їх перспектив в «розривах»;
- Активне вишукування можливостей для масштабного «вторгнення» у зовнішнє середовище із новою стратегією;
- Безперервне оцінювання переваг організації та забезпечення нарощування ключових факторів успішності;
- Забезпечення комбінування між можливостями та ключовими факторами успішності з метою забезпечення достатнього масштабу присутності.

Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках (модель управління змінами). Ефективне управління змінами на підприємствах повинно ґрунтуватися на засадах комплексного підходу – інтеграції вище розглянутих моделей управління змінами. В рамках

комплексного підходу необхідно дотримуватися таких принципів управління процесом змін:

- планування змін із врахуванням необхідного часу для їх реалізації, ступені опору, факторів ризику та ін.;
- узгодженість методів і процесів змін з тактичною, стратегічною діяльністю та процесами управління в організації;
- участь керівництва всіх рівнів;
- узгодженість бізнес-процесів з умовами зовнішнього середовища під час планування та реалізації змін.

Управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства. Ігноруючи необхідність впровадження змін та управління ними, організація ставить під загрозу ефективність своєї діяльності та знижує темпи розвитку. На сьогоднішній день, в існуючих ринкових умовах, сучасні тенденції розвитку економіки позначили проблему пошуку нових підходів, форм, методів і моделей управління змінами на підприємствах. Сьогодні неможливо уявити жодне підприємство, що володіє розкішшю стабільного фінансового стану або стійкістю організаційної структури. Саме в можливості негайно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі полягає запорука виживання організацій в сучасних ринкових умовах. Представлений алгоритм управління змінами забезпечує можливість швидкого реагування на виникаючі трансформації в навколишньому середовищі та гарантує успішну реалізацію змін, що в свою чергу, підвищує ефективність та темпи розвитку організації.

Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках (модель управління «за слабкими сигналами» І Ансофа). Управління за слабкими сигналами за думкою І. Ансоффа ґрунтується на тому, що сприятливі та несприятливі явища в діяльності суб'єктів виникають не раптово, а зумовлюються появою спочатку практично невідчутних «слабких сигналів» з боку зовнішнього та внутрішнього середовища. Із позиції адаптаційного управління підприємством доцільно зробити акцент на слабких сигналах із зовнішнього середовища: це неповна інформація щодо можливих

змін у зовнішньому середовищі, пов'язана із ранніми і неточними ознаками настання важливих подій.

Для таких сигналів характерним є дуже низький рівень поінформованості. У нинішніх мовах підприємства України перебувають у стані саме такої необізнаності. Джерелами слабких сигналів можуть бути світові тенденції (нестабільність у глобальному масштабі, міжнародні події, взаємини між країнами та ін.; будь-яка сфера економіки, яка зазнає постійних змін внаслідок галузевої специфіки (високотехнологічні галузі, інформаційні технології, поява нових матеріалів тощо); політичні події (результати виборів до державних органів влади, законодавчі ініціативи тощо).

Управління за слабкими сигналами дозволяє підприємству завчасно дізнаватися про різкі зміни у зовнішньому середовищі; своєчасно реагувати на події, які важко передбачити; на ранніх стадіях появи потенційних небезпек або нових можливостей приймати у відповідь конкретні заходи, кінцевою метою яких є превентивне усунення небезпеки або ефективне використання можливостей, що створилися.

Моделі управління за характером реалізації владних повноважень (ліберальна модель, тоталітарна модель, демократична модель, змішана модель).

Ліберальна модель управління характеризується цінностями вільної самореалізації індивідуальних і групових соціальних суб'єктів. У реальності це втілюється у різних формах реалізації індивідуальних інтересів, тобто у вигляді боротьби, конкуренції, змагальності. За такого типу управлінської моделі усі етапи ухвалення управлінського рішення найчастіше не є окремо виділеними процесами. Так, етап виявлення проблемності виникає на зовнішніх, випадкових підставах, або коли на перший план стихійно виходить невідповідність індивідуальних інтересів когось із учасників діяльності (тобто виявляється неприхована конфліктність). У пошуку і виробленні управлінського рішення велику роль грають фактори взаємного емоційного та інтелектуального "зараження", тиску, стихійної конкуренції індивідуальних цілей, думок, тому у результаті воно може і не знімати проблемності первинної

ситуації. Реалізація і контроль виробленого рішення залежить від самостійного прийняття відповідальності на себе найбільш зацікавленими у ньому особами, оскільки реального механізму наділення відповідальністю у розглянутому типі управлінської моделі немає.

Тоталітарна модель управління є антиподом ліберальної. Вона ґрунтується на цінностях стабільності, надійності, визначеності, колективної сили, персоніфікованої (втіленої) у конкретній особі лідера. Модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними і чіткої ієрархічності управління. В тоталітарній моделі управління проблемна ситуація виникає як розрив у функціонуванні організації. Рішення її у формі наказу підлеглим пропонує керівник, у компетенцію якого входить ця проблема, він, як правило, здійснює і жорсткий контроль за його виконанням. Ця система характеризується жорсткою ієрархією управління, чітким поділом управлінських функцій, міцною системою контролю, високою технологізованістю управлінських відносин. Це надає можливість організації надійно функціонувати, швидко вирішувати проблеми, що виникають, але не залишає простору для її саморозвитку і гнучкого реагування на швидкоплинні зміни навколишнього середовища.

Демократична модель управління базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів. Демократичне управління є системою, кожен член якої має рівні права постановки проблем і пропозиції щодо прийняття рішень у своїй організації. Рішення приймаються більшістю голосів. У цій процедурі може виявлятися явне чи приховане насильство більшості над меншістю, можливе маніпулювання думкою колег і жорстка боротьба за спільників. Оскільки вся увага звернена на процес прийняття рішень, де немає чітких механізмів їхньої реалізації, тож на рівні реального функціонування організації часто панує стихія і анархія, що зближує демократичну систему управління з ліберальною.

Сьогодні у практичній діяльності багатьох підприємств спостерігається змішана модель управління, яка поєднує у собі елементи вище описаних моделей, а саме:

- можливість індивідуального самовираження (ліберальна модель);
- створення надійних і стійких засобів управління (тоталітарна модель);
- наявність механізмів, що забезпечують рівність можливостей усіх (демократична модель).

Метою використання змішаної моделі управління є забезпечення умов для позитивного саморозвитку як організації, так і кожного її члена. Постановка проблем при змішаній моделі управління відбувається у результаті так званої "перспективної рефлексії", тобто проблемні ситуації прогнозуються і виникають як приховані можливості розвитку. Ініціатором цього процесу може бути кожен співробітник. Проект рішення народжується у результаті реалізації принципу полілогічності, тобто можливості рівної і, одночасно, співмірної, за рівнем компетентності, участі кожного працівника. Для оформлення і реалізації проекту рішення управлінські повноваження і відповідальність делегуються визначеним особам. Функція контролю здійснюється разом із функцією підтримки реалізації проекту, що забезпечує максимум ефективності. Організація розглядається як соціальна система, об'єднана єдиною історією, культурою, загальними цінностями, цілями тощо. Таким чином, змішана модель управління створює умови для повноцінного розвитку і реалізації творчого професійного потенціалу кожного працівника та організації у цілому.

3.4. Основні системні моделі діагностики організації

Системна модель діагностики організації («Алмазна модель Г.Левітта).

Гарольд Левітт у своїй моделі зробив основний акцент на системній природі організації. «Алмаз Левітта» є цілісність чотирьох компонентів: технології, місії, завдання, структура і персонал.

Сенс цієї управлінської моделі полягає в аналізі того, як можуть (або повинні) змінитися «грані алмазу», під час зміни однієї із них, наприклад:

якщо модифікуються місія і завдання – це складний процес, може знадобитися, наприклад, додати новий вид діяльності, створити новий підрозділ, побудувати новий цех або ін.

якщо модифікується технологія – це додаткові зусилля для отримання нових навичок і знань.

якщо модифікується структура – це поява потреб у нових ролях і перерозподілі відповідальності.

якщо модифікується персонал – це поява необхідності в прищепленні нових цінностей, норм, відносин, міжособистісної взаємодії і нової поведінки.

Наведена модель дозволяє у спрощеній формі представити внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, і може бути використана як інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

Системна модель діагностики організації. Модель соціально-орієнтованої організації «7 S»). Прикладом соціально орієнтованої системи є модель організації, що дістала назву «7- S» за кількістю елементів, які розпочинаються на літеру «S» в англomовному варіанті: структура, стратегія, системи, здібності, стиль, спільні цінності, працівники.

Цю модель розробили Томас Дж. Пітере, Роберт Х. Уотерман і Джульєн Р. Філіпс. Модель є структурою, що дозволяє розглядати компанію як єдине ціле, діагностувати організаційні проблеми і розробляти програми дій. В ідеальній

організації кожен з 8-факторів доповнює інші і систематично наближає організацію до поставленої мети.

Основу процесів функціонування у соціально-орієнтованій організації, складають так звані «сполучні процеси», за допомогою яких забезпечуються контакти між людьми і взаємодія інших елементів організаційної системи. При цьому прийнято виділяти три типи сполучних процесів: комунікацію, прийняття рішень і рівновагу.

Ця управлінська модель допомогла змінити підхід керівників до питання про удосконалення організацій. Вона ґрунтується на тому, що недостатньо лише розробити нову стратегію і слідувати їй. І справа не у створенні нових систем, що генерують покращення. Для досягнення ефективності, організація повинна володіти високим ступенем відповідності (внутрішня злагодженість) між усіма «7-8». Кожна «8» повинна бути узгодженою з іншими «8» і підкріплювати їх. Всі «8» взаємозалежні, зміна однієї з них впливає на всі інші. Неможливо досягти прогресу в одній сфері без прогресу за іншими напрямками. Тому, для удосконалення організації, потрібно приділяти увагу одночасно усім семи елементам.

Системна модель діагностики організації модель «шести осередків» М. Вайсборда). Практичну концептуальну схему організаційної діагностики створив Марвін Р. Вайсборд. Його «модель шести осередків» однаково легко вкладається у рамки управлінської, адміністративної, наукової або консультаційної діяльності.

Модель заснована на ідеї, що організація - це відкрита система, побудована на принципах рівнозначності і взаємопов'язаності осередків. Питання, позначені в осередках, розглядаються автором моделі як основні при проведенні діагностики. «Сканування» осередків, на думку Вайсборда, дає можливість прояснити всі основні аспекти діяльності організації.

Основні компоненти моделі:

1. Мета – сенс існування організації, її соціальна, економічна та історична значимість.

2. Структури – механізми поділу праці, розподілу роботи між працівниками і підрозділами.

3. Взаємини – культура організації, система відносин між працівниками, механізми вирішення протиріч (конфліктів).

4. Винагорода – система мотивації персоналу, привабливість виконання завдань для працівників.

5. Допоміжні механізми – методи координації діяльності співробітників і підрозділів, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі; системи і процедури управління.

6. Лідерство – те, що дозволяє утримувати всі осередки в рівновазі. У цьому блоці розглядаються такі аспекти управління, як влада і повноваження, прийняття рішень, стилі керівництва і т. ін.

Модель Вайсборда може бути застосована як до формальних систем організації (те, що треба зробити), так і до неформальних (те, що відбувається насправді).

Рекомендована література до третього розділу

1. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Сочінський, 2010. – 490 с.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 100 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. — К: КНЕУ, 2000. — 360 с
4. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко. — К.: Кондор, 2008. — 584 с.
5. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
6. Мак-Д Баєва О.В. Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб./ [Баєва О. В.]. — К.: ВД «Персонал», 2009. — 336 с.
7. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133с.
8. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.
9. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ.вищ.навч.закл. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
- 10.Шморгун Л.Г. Менеджмент організації : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.ональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.

Контрольні запитання до третього розділу

1. Моделі організації як відкритої системи.
2. Особливості «моделі механістичної конструкції».
3. Особливості моделі, заснованої на «теорії людських відносин».
4. Сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.
5. Відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі.
6. Сутність конвекційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі.
7. Американська, шведська, японська та німецька моделі управління.
8. Системна модель діагностики організації.
9. Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках.
10. Основні компоненти управлінських моделей.

Тестові завдання до третього розділу

- 1. З яких елементів складається сучасна модель загального управління?**
 - a) постійне погіршення, економічність;
 - b) акцент на виробника, ефективність;
 - c) зростання, економічність;
 - d) базування рішень на фактах, постійне поліпшення.
- 2. Модель, яка передбачає автономію, свободу і відповідальність:**
 - a) конфліктна;
 - b) проблемна;
 - c) сучасна;
 - d) процесна.
- 3. Ситуаційна модель -це модель, яка передбачає:**
 - a) синтез двох моделей механістичної і органічної;
 - b) побудову математичної моделі організації з урахуванням зворотних зв'язків;

- с) виявлення зв'язків між внутрішньогруповими залежностями і технологією виробництва;
- д) розглядається як система взаємодії між працівниками, які приносять в організацію свої цінності і очікування.

4. Модель механістичної конструкції розглядає ефективність як:

- а) раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим;
- б) економічну вигоду;
- с) управлінські заходи щодо забезпечення росту підприємства;
- д) математичне моделювання організаційної структури.

5. Модель організації, яка найважливішим фактором продуктивності в організації вважає людину як соціального діяча:

- а) модель, що будується на теорії людських взаємовідносин;
- б) механістична модель;
- с) соціальна модель;
- д) організаційно-соціальна модель.

6. Неокласична модель – це модель:

- а) у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію;
- б) згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів;
- с) у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією;
- д) яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів.

7. Підприємницька модель – це модель:

- а) у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію;

b) згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів;

c) у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією;

d) яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів.

8. Еволюційна модель – це модель:

a) у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію;

b) згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів;

c) у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією;

d) яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів.

9. Модель, головною ознакою якої є надання позитивних гарантій працевлаштування роботодавцем:

a) патерналістська;

b) органічна;

c) соціалістична;

d) механістична.

10. Назвіть найбільш відомі моделі управління за походженням:

a) англійська, німецька, японська, шведська;

b) західна, східна, центральна;

c) німецька, американська, китайська;

d) американська, російська, європейська.

РОЗДІЛ IV. СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю

Гостра необхідність використання в управлінні підприємством нового і незвичного для нас інструменту – маркетингу – одна з істотних рис формування ринкових відносин на рівні первинної ланки економіки. Забезпечення сталих позицій підприємства в умовах ринку передбачає, по-перше, вишукування нових ринкових можливостей, тобто виготовлення нових видів продукції та послуг, завоювання нових ринків, що досягається за допомогою маркетингу; по-друге, ефективне функціонування підприємства, що зв'язано з особливим типом ринкового управління – менеджментом. Таким чином, менеджмент і маркетинг тісно зв'язані між собою і тільки в тісній взаємодії можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки.

Отже, в умовах ринку планова робота на підприємствах орієнтується не на доведені зверху цифри, а на глибоке вивчення ринку, чітке визначення кола споживачів, задоволення замовлень яких є найефективнішим способом забезпечення благополуччя колективу. Зазначені зміни і становлять суть повороту від «виконавського планування» на підприємстві до маркетингу.

Маркетинг – це спосіб управління й організації діяльності підприємств з розробки нової продукції, виробництва і збуту товарів або надання послуг з метою одержання прибутків на основі комплексного врахування факторів попиту: це творча управлінська діяльність, мета якої – ув'язка внутрішніх можливостей виробництва з реальними потребами ринку (розширення або скорочення випуску окремих видів товарів), тісний міжгалузевий зв'язок промисловості й торгівлі, виявлення запитів споживачів, організація досліджень і розробок для найефективнішого задоволення попиту.

Слід враховувати широкі можливості маркетингу в активному впливі на ринок, формуванні нових потреб, розширенні ринків збуту та ін. Однак узагальнення господарської практики дає змогу виділяти такі ланки процесу управління маркетингом:

- аналіз ринкових можливостей: маркетингові дослідження, маркетингова інформація, маркетингове середовище, ринки;
- відбір цільових ринків: заміри обсягів попиту, сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування товарів на ринку;
- розробка комплексу маркетингу: розробка товару, встановлення цін на товари, методи поширення товарів, стимулювання збуту;
- управління маркетингом: стратегічне планування, організація, контроль, аналіз результатів, регулювання.

Існує безліч видів маркетингу залежно від його об'єкта, цілей, етапу, життєвого циклу товару, застосовуваних методів та ін. Серед них виділяються насамперед два види маркетингу: орієнтування на продукт, виріб, послугу або ж на споживача, клієнтуру. При цьому ставиться досягнення єдиної мети – одержання фірмою певних доходів, однак різними методами: одним товаром при різних споживачах або ж різними товарами для одних і тих самих споживачів.

Кожний з видів маркетингу має свої переваги і недоліки. Продуктовий маркетинг зручний для виробництва, дає змогу забезпечити його більшу масовість, низькі витрати виробництва і реалізації та ін. Однак тривалий час конкурентоспроможність будь-якого виробу зберегти надзвичайно важко, а тому потрібно шукати нові ринки, що викликає зростання витрат на товарорух, рекламу та ін.

Маркетинг, орієнтований на певні групи споживачів, дає змогу використовувати переваги постійного зв'язку з клієнтами, глибоко знати їх запити, утримувати постійний ринок, реально здобувати корисний ефект іміджу фірми та ін. Однак при цьому неминучі диверсифікація виробництва, підвищені витрати на освоєння нових товарів і послуг, що потребують реклами. Крім того, орієнтація на споживача передбачає надзвичайно точне дослідження зміни його запитів і своєчасне освоєння нових виробів і послуг.

Індустріальному типу виробництва, який панує у нас, властивий в основному продуктовий маркетинг. Він посилюється зростаючим розбалансуванням товарного забезпечення грошових доходів населення, що

викликає численні дефіцити. Тому більшість вітчизняних підприємств використовує різновиди маркетингу, орієнтованого на продукт, виріб або послугу. Найхарактерніший для сучасного етапу масовий маркетинг, тобто орієнтація маркетингової діяльності на широкий споживчий ринок з використанням одного базового плану маркетингу в інтересах максимізації збуту. При масовому маркетингу різні групи споживачів не ідентифікуються. У ході масового маркетингу фірми продають товари в усіх можливих точках. Стратегія такого маркетингу враховує сукупний прибуток і довгострокові доходи.

Масовий маркетинг є найпростішою його формою і широко використовується в умовах недостатнього розвитку потреб або незадоволеного попиту, його найчастіше застосовують великі фірми, оскільки для масового виробництва, розподілу і реклами потрібні значні ресурси.

Разом з тим у міру насичення ринку і зменшення дефіциту дедалі більшу роль відіграватиме маркетинг, орієнтований на споживача. Окремі приклади вдалого використання цього виду маркетингу є вже нині. Існує ще один вид – інтегрований маркетинг, в основі якого лежить прагнення створити не тільки свій товар, а й свого споживача. В умовах, коли можливо з типових модулів створити різноманітні види виробів однакового призначення, а споживачі стають не схожими один на одного, – відбувається індивідуалізація маркетингової діяльності. При інтегрованому маркетингу на підприємствах потрібне поєднання спеціалістів інженерного напрямку, здатних швидко створювати нові продукти, і комерсантів, які вміють своєчасно вловлювати зміни попиту та швидко реалізовувати вироби. При цьому виробництво й продаж виробів повинні відбуватися при такому рівні витрат, при якому забезпечується певний прибуток.

Класичним прикладом цього є діяльність провідних автомобільних компаній Японії. В умовах насиченого ринку легкових автомобілів фірми «Тойота», «Мазда», «Ніссан» та ін. виробляють машини, по суті, на основі індивідуальних замовлень покупця, який вибирає не тільки колір і модель автомашини, а й обладнання, планування і дизайн салону, багато параметрів виробу, спосіб

оплати та ін. А безперервне вдосконалення виробництва не тільки дає змогу виконувати замовлення протягом місяця, а й пропонувати споживачу всі нові доступні за ціною варіанти продукції. Утримуючи в полі свого впливу колишніх споживачів, японські автомобільні фірми енергійно завойовують нові ринки не лише в Японії, а й в США, Європі, СНД.

Маркетингова діяльність органічно зв'язана з життєвим циклом товару, тобто сукупністю різних фаз створення і просування товару на ринку, що періодично послідовно повторюються: створення нового товару, впровадження (поява на ринку), зростання (збільшення обсягів продажів і прибутків), зрілість, насичення (досягнення піку і прибутку), спад і вихід з ринку.

Створення товару супроводжується виявленням потенційного попиту. На цьому етапі використовується так званий розвиваючий маркетинг, що дає можливість визначити, який саме товар може задовольнити потреби на якісно новому рівні або в нових галузях споживання.

На стадії впровадження торгівля звичайно збиткова. Обсяг продажів невеликий, а маркетингові витрати, особливо на рекламу, значні. У цьому випадку використовується стимулюючий маркетинг, який включає пропаганду переваг і якостей нового товару, зниження ціни, поліпшення сервісу.

Зростання обсягів продажів і прибутку є відображенням визнання товару покупцем. При цьому можливі різні співвідношення попиту і пропозиції. Якщо попит обганяє можливості виробництва, то виникає необхідність знизити його, не втрачаючи при цьому споживача. У цьому випадку використовується демаркетинг, зв'язаний з тимчасовим підвищенням цін, зменшенням інтенсивності реклами та ін.

Етап зрілості характеризується тим, що більшість покупців не тільки знає товар, а й придбала його. Тому темпи зростання продажу падають, хоча обсяг його зростає. Елементи маркетингової діяльності за ступенем впливу на обсяг продажу розташовуються в такому порядку: зниження ціни, інтенсифікація збуту, підвищення якості, вдосконалення сервісу.

Насичення означає стабілізацію обсягів продажів, коли, незважаючи на використання інструментів маркетингу, не вдається зміцнити позиції фірми на

ринку. Прибуток у даний період нерідко зростає внаслідок витрат виробництва освоєної продукції. Якщо при цьому можливості пропозиції та попиту збалансовані, то використовується підтримуючий маркетинг, який спрямований на утримання позицій на ринку. Тут важливо не пропустити дії конкурентів, які можуть запропонувати споживачу аналогічні товари на вигідніших умовах. Служба маркетингу повинна проводити продуману політику цін, систематично перевіряти доцільність витрат на маркетингові операції.

На етапі насичення можлива ситуація, коли попит коливається, наприклад, при торгівлі сезонними товарами, або коли потреба в товарах змінюється відповідно до циклічних спадів виробництва. У цьому разі використовується синхромаркетинг, завданням якого є, по-перше, зведення до мінімуму коливань попиту, тобто зменшення максимуму попиту і збільшення його мінімуму за рахунок маркетингових засобів; по-друге, активний вплив на оперативне регулювання виробництва.

На етапі спаду відбувається різке зменшення обсягу продажів. Тут важливо визначити, з чим пов'язаний спад: чи справді завершується життєвий цикл товару або ж є невикористані можливості. У цьому випадку застосовується ремаркетинг, пов'язаний з пожвавленням попиту, яке часом навіть приводить до другого насичення. Можна надати товару властивостей ринкової новизни. Однак можливості ремаркетингу обмежені і треба шукати новий товар.

Природа виникнення маркетингового управління в господарській діяльності організацій пов'язана з його використання в якості основного засобу досягнення ринкових (прибуткових) цілей підприємства. Саме з відсутністю чітко сформульованих цілей, або через помилковість у встановленні цілей пов'язанні прорахунки в господарюванні. В другій половині XX сторіччя точилася дискусія про місце маркетингу в суспільстві. Це самостійне явище чи лише одна функцій менеджменту поряд з плануванням, виробництвом, збутом. З часів "великої кризи" перевиробництва 30-х років минулого сторіччя постало питання встановлення динамічної рівноваги між попитом і пропозицією шляхом: регулювання ринку, захист виробників, споживачів, розвитку колективної власності шляхом акціонування. З впровадженням технологій

масового виробництва виникла потреба заміни збуту продажем і згодом визнання маркетингового спрямування менеджменту, як найбільш реального шляху до отримання комерційного успіху. Тобто виникла реальна потреба в паритетному союзі двох наук маркетингу і менеджмент як "маркетинг менеджмент", або в нашому випадку "маркетингове управління", тобто управління підпорядковане умовам маркетингу.

Методологічною базою науки маркетингового менеджменту є підходи:

- системний – розгляд процесів як систем, тобто поєднання: в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети;
- комплексний – як єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів менеджменту;
- оптимізаційний – який потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового управління, а потім розробку математичних моделей оптимізації;
- ситуаційний (прикладний) – дії організації та її керівника повинні знаходитись в залежності від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту) підприємства.

Предметом маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Разом з тим використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку.

По Ф. Котлеру: "Маркетинг менеджмент (маркетингове управління) – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, що задовольняє як індивідів, так і організацій.

За Пітером Дойлем: маркетинговий менеджмент – це діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці

товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб

Це формулювання стосується поглядів другої стратегічної парадигми. Все зводиться в такому менеджменті до знаходження потрібного сегменту покупців і до напруженої прибуткової роботи з ними.

Ян Гордон відмічає, що в умовах маркетингу партнерських відносин маркетинговий менеджмент зміщується з управління попитом і рентабельністю товару до співробітництва з покупцями та управлінню прибутковістю покупців, а маркетологи як менеджери вже не є стратегічними аналітиками та створювачами системи комунікацій і перетворюються в операторів всього процесу та несуть відповідальність за оцінку партнерських відносин як актив та винагородження людей відповідно з тією цінністю, яку вони створюють в цьому активі.

Таким чином, **маркетинговий менеджмент** – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку тощо).

Вивчаючи питання сутності маркетингового менеджменту, слід звернути увагу на те, що його концептуальна система може бути різною. Адже ринки, на яких працює підприємство, можуть бути різними за своїм станом. Відомі такі концепції маркетингового менеджменту.

Виробничо-орієнтована концепція. Стверджує, що оскільки на даному ринку попит стабільно перевищує пропозицію (ринок товаровиробників), споживач шукатиме й купуватиме найбільш відомі, доступні й дешеві товари. У такій ситуації для досягнення цілей маркетинговий менеджмент повинен фокусувати увагу на збільшенні обсягів виробництва, зменшенні собівартості продукції, а відповідно і ціни, оптимізації системи розподілу.

Продуктово-орієнтована концепція. Ця концепція, як і всі подальші, використовується на ринку, де попит менший ніж пропозиція (ринок споживачів). У такій ситуації успіх підприємства може залежати від

концентрації зусиль маркетингового менеджменту на інструментах товарної політики, тобто на поліпшенні якості товару, вдосконаленні його функціональних характеристик, іміджу тощо. Саме завдяки цьому споживачі порівнюючи товари підприємства з іншими конкуруючими пропозиціями можуть віддати перевагу першим.

Концепція, орієнтована на збут. Вона виходить із того, що товар може бути проданий тільки тоді, коли пропонується ринку цікаво й винахідливо, з використанням нових методів торгівлі. А звідси, основне завдання маркетингового менеджменту – формування агресивної системи збуту і просування товарів, яка перетворить інертного споживача в активного покупця, подолає його опір.

Ринкова (маркетингова) концепція. Головною ідеєю є не продаж виробленого підприємством товару, а організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит. Отже, тут перед маркетинговим менеджментом стоять завдання, які полягають у вивченні існуючого попиту і поведінки споживачів, управлінні асортиментом продукції підприємства.

Сучасна концепція маркетингу. Виникла на початку 70-х років і виходить з того, що покупець буде купувати тоді коли товар відповідатиме його потребам (а не запитає чи попиту як в попередніх випадках), трансформованих системою маркетингу-мікс у запити і попит. Сучасна концепція маркетингу – це орієнтація менеджменту на розуміння того, що головним завданням підприємства є точніше й ефективніше, порівняно з конкурентами, визначення та задоволення потреб і побажань цільових ринків. Саме це є головним у досягненні бажаної прибутковості інвестованого капіталу.

Управління маркетинговою діяльністю. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності. Організаційна структура служби маркетингу – це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням.

Служба маркетингу – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

Не існує універсальній схеми організації маркетингу. Тому кожне підприємство створює відділ (службу) маркетингу для досягнення маркетингових цілей (виявлення незадоволеного попиту покупців, розширення промислового ринку, збільшення прибутків тощо). Водночас структура маркетингової служби значною мірою залежить від стратегічних і оперативних планів, розміру ресурсів підприємства, специфіки виготовлюваної продукції і ринків, на яких вона реалізується. Відповідно, така служба створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до ринкової ситуації, що змінюється, і вимогам споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності підприємства й дає можливість забезпечити ефективну діяльність у цілому.

У практиці закордонних компаній склалася певна еволюція розвитку маркетингових служб підприємств, що складає з нижче представлених п'яти етапів, у ході яких роль і значення маркетингової діяльності на підприємствах із часом підсилюється, і збутова функція підприємства стає другорядною в порівнянні з маркетинговою.

Основні етапи розвитку маркетингових служб на підприємстві й процес їхньої еволюції.

Етап 1. Простий відділ збуту.

Етап 2. Відділ збуту, що виконує функції маркетингу.

Етап 3. Самостійний відділ маркетингу.

Етап 4. Ефективна маркетингова компанія.

Етап 5. Компанія, заснована на процесах і результатах.

Правильний вибір організаційної структури керування маркетингом тільки створює передумови для ефективної роботи маркетингових служб. Основана складність полягає в правильній комплектації служби кваліфікованими

фахівцями. Всім цим повинен займатися керівник маркетингової служби разом з керівництвом підприємства.

Організація маркетингової діяльності, або маркетингу, включає.

- побудову (удосконалення) організаційних структур управління маркетингом;
- організаційну культуру і створення умов для ефективної роботи працівників маркетингових служб;
- організацію ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

Організаційна структура управління маркетингом і рівень її функціонування поряд з обраною корпоративною стратегією має першорядне значення для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура служби маркетингу визначається: специфікою діяльності підприємства, кількістю ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством.

На формування оптимальної маркетингової організаційної структури впливають такі чинники:

- 1) сукупність цілей компанії – організація має забезпечувати:
 - а) виконання запланованих завдань;
 - б) мобільність організації;
 - в) вмотивованість персоналу і реалізацію його творчого потенціалу;
 - г) ефективність управління компанією і координацію маркетингової діяльності;
- 2) умови маркетингового середовища – зовнішні умови (конкуренція, зовнішні канали збуту, кількість та величина ринків, обсяги, структура потреб і купівельна спроможність споживачів, економічна політика держави, стан розвитку науки і техніки, правове і суспільні відносини), внутрішні умови (величина компанії і вік її матеріально-технічної бази, кількість продуктів, що випускаються та їх різноманітність, кваліфікація персоналу, фінансовий потенціал, канали збуту).

4.2. Управління фінансово-економічною підсистемою та основи фінансового менеджменту

Під витратами розуміють спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи, послуги. Для управління витратами потрібна інформація про об'єкт витрат: продукцію, роботи, послуги або види діяльності підприємства, які потребують оцінки витрат, що з ними пов'язані.

Таблиця 4.1.

Класифікація витрат

Ознаки класифікації	Види витрат
За місцем виникнення витрат	основного виробництва; допоміжного виробництва; обслуговуючого господарства
За видами витрат	економічні елементи витрат; статті калькуляції
За видами робіт, послуг	витрати на окремі роботи (послуги)
За способом віднесення на виробничу собівартість	прямі витрати; непрямі (загально виробничі) витрати
За ступенем впливу обсягів робіт (послуг) на рівень витрат	змінні витрати; постійні
За складом витрат	одноеlementні (однорідні); комплексні
За календарним періодом	поточні; одноразові
За участю у виробничому процесі	виробничі; поза виробничі

Що до технологічного процесу	основні; накладні
За звітними періодами	поточні витрати; витрати минулих періодів; витрати майбутніх періодів
За доцільністю витрат	продуктивні; непродуктивні; надзвичайні

Угрупування витрат за статтями калькуляції використовують для обчислення собівартості та встановлення цін на продукцію (послуги).

Калькулювання собівартості полягає у визначенні розміру витрат у грошовій формі за окремими видами діяльності, виробничими процесами, структурними підрозділами, в цілому по підприємству на виробництво (збут) одиниці продукції (робіт, послуг).

Фінансовий менеджмент являє собою процес управління формуванням, використанням і розподілом фінансових ресурсів підприємства та оптимізацією обороту його грошових коштів.

Фінансовий менеджмент необхідно розглядати як систему економічного управління та форму підприємницької діяльності. Основною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу підприємства, що знаходить конкретне вираження в максимальній ринковій вартості підприємства або його акцій.

Щоб реалізувати основну мету фінансового менеджменту, необхідно вирішити такі завдання:

- забезпечення самофінансування, самоокупності та досягнення цільового прибутку;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства через оптимізацію структури його капіталу;
- вибір найбільш ефективних сфер вкладення капіталу власниками підприємства;

- забезпечення стабільної платоспроможності та запобігання банкрутства;
- прискорення швидкості обороту капіталу та майна підприємства з метою більш швидкого генерування прибутку;
- оптимізація співвідношення між прибутком і фінансовим ризиком.

Управління фінансовими ресурсами підприємства базується на таких принципах:

- 1) сувора централізація та контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів;
- 2) здійснення фінансового планування;
- 3) формування фінансових резервів;
- 4) безумовне виконання всіх фінансових зобов'язань.

Процес управління фінансовою діяльністю підприємства здійснюється за допомогою окремого механізму. У його структуру включаються такі елементи:

- державне правове й нормативне регулювання фінансової діяльності;
- ринковий механізм регулювання фінансової діяльності підприємства;
- інформаційне забезпечення фінансового менеджменту;
- система методів фінансового управління;
- система фінансових важелів.

Фінансовий механізм складається з п'яти взаємопов'язаних елементів: фінансових методів; фінансових важелів; правового, нормативного й інформаційного забезпечення.

У процесі вивчення теми слід також з'ясувати сутність та зміст фінансової політики підприємства.

Фінансова політика являє собою сукупність фінансових методів, що застосовує підприємство в короткостроковому періоді діяльності та які враховують сукупність факторів, що її визначають. До таких факторів належать: макроекономічні, мікроекономічні, специфічні фінансові фактори (часу, інфляції, ризику).

Матеріальна основа фінансового менеджменту – реальний грошовий обіг, тобто економічний процес, який викликає рух вартості, що супроводжується певним потоком грошових платежів та розрахунків.

Принципи управління фінансовим менеджментом:

1. Принцип фінансової стратегії, що визначає можливість збалансування матеріальних і грошових ресурсів.

2. Принцип стратегії управління – це виявлення можливостей розширення виробництва, прогнозування інноваційних варіантів розвитку, пошук альтернативних способів прийняття рішень, вибір нових способів фінансування.

3. Контроль за виконанням прийнятих рішень.

4. Врахування попереднього досвіду та його екстраполяція на майбутнє.

5. Орієнтація на екстрений характер прийнятих рішень.

6. Визначення непередбачених наслідків впливу зовнішніх факторів.

Об'єктом управління фінансового менеджменту є організація грошового обігу, постачання фінансовими коштами й інвестиційними цінностями, основними та оборотними засобами, організація фінансової роботи.

Суб'єктом управління фінансового менеджменту є загальний вид діяльності, що відображає відношення людей у фінансовій роботі.

Принципи організації фінансового менеджменту: планування, прогнозування, регулювання, координація, стимулювання, контроль та аналіз.

Організація фінансових потоків та управління ними залежать від багатьох факторів, таких як: тип бізнесу, розмір підприємства, його організаційна структура управління, ін.

В умовах ринкової економіки фінансовий менеджер стає однією з ключових фігур на підприємстві. Він відповідає за постановку проблем фінансового характеру, аналіз доцільності вибору того чи іншого способу їх рішення (іноді – за прийняття кінцевого рішення вибору найбільш прийняттого варіанту дії), здійснює оперативну фінансову діяльність, контролює грошові потоки підприємства.

У загальному вигляді діяльність фінансового менеджера можна поділити на три напрями:

1) загальний аналіз і планування майнового та фінансового стану підприємства;

2) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами (управління джерелами ресурсів);

3) розподіл фінансових ресурсів (інвестиційна політика й управління активами).

Головною метою фінансового менеджменту є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді, раціональне використання ресурсів для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу. Ця мета отримує конкретний вираз у забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, що реалізує кінцеві фінансові інтереси його власників. Характеризуючи загальноприйнятну в ринковій економіці вищевказану головну мету фінансового менеджменту, слід відмітити, що вона вступає у протиріччя з розповсюдженою в нас думкою, що головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація прибутку. Річ у тім, що максимізація ринкової вартості підприємства не завжди автоматично досягається під час максимізації його прибутку, тому в ринкових умовах максимізація прибутку може виступати як одне з важливих завдань фінансового менеджменту, але не як головна його мета.

Фінансовий стан підприємства є основою його добробуту, тому головним на меті фінансовий менеджмент має знаходження розумного компромісу між завданнями, що ставить перед собою підприємство, і фінансовими можливостями реалізації цих завдань для:

- підвищення обсягів продажів і прибутку;
- підтримування стійкої прибутковості підприємства;
- збільшення доходів власників (акціонерів);
- підвищення курсової вартості акцій підприємства та ін.

Ці завдання вирішують за допомогою раціонального управління потоками фінансових ресурсів між підприємством і джерелами його фінансування (як внутрішніми, так і зовнішніми), отриманими внаслідок:

- фінансово-господарської діяльності;

- продажу акцій, облігацій, отримання кредитів на фінансовому ринку;
- повернення суб'єктам фінансового ринку процентів і дивідендів як плати за капітал;

- сплати податкових платежів;
- інвестування та реінвестування в розвиток підприємства.

Фінансовий менеджмент реалізує свою головну мету й основні завдання через здійснення певних функцій. Ці функції діляться на дві основні групи, що визначаються комплексним змістом фінансового менеджменту:

- функції фінансового менеджменту як керуючої системи;
- функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством.

Функції та методи фінансового менеджменту можна поділити на два блоки:

1. Управління зовнішніми фінансами.
2. Внутрішньовиробничий облік і контроль.

Управління зовнішніми фінансами складається з управління оборотними активами (рух грошових коштів, розрахунки з клієнтами, управління матеріально-виробничими запасами та ін.) та залучення коротко- та довгострокових зовнішніх джерел фінансування.

Внутрішньовиробничий облік і контроль передбачає:

- складання та аналіз фінансової звітності підприємства;
- оцінку поточного стану підприємства та перспективне планування;
- збирання та оброблення даних бухгалтерського обліку для управління фінансами;
- складання кошторису витрат, сплату податків тощо.

Рішення з фінансових питань приймають у процесі інвестування в активи підприємства та під час вибору джерел фінансування інвестиційних проектів. Інвестиційні рішення (довгострокові та короткострокові) приймають для:

- раціоналізації структури активів, визначення необхідності їх зміни та ліквідації;
- розроблення й оцінки інвестиційних проектів;

- визначення потреби у фінансових ресурсах;
- управління «портфелем» цінних паперів.
- Вибір джерел фінансування інвестиційних проектів здійснюють за допомогою:

- вироблення та реалізації політики раціонального поєднання власних і позичених коштів для забезпечення ефективного функціонування підприємства;

- вироблення та реалізації політики залучення капіталу на найвигідніших умовах;

- дивідендної політики;

- оцінки операцій злиття та поглинання підприємств.

Отже, успішна діяльність будь-якого підприємства, його життєздатність протягом тривалого періоду часу залежить від неперервної послідовності управлінських рішень, що їх приймають менеджери як індивідуально, так і колективно.

До кола конкретних питань, що мають вирішуватись у фінансовому менеджменті, відносяться:

- розробка фінансової стратегії підприємства;

- створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень за всіма аспектами фінансової діяльності підприємства;

- формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;

- здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства;

- здійснення планування фінансової діяльності підприємства за основними її напрямками;

- розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень у галузі фінансової діяльності;

- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Фінансова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства.

Основна мета загальної стратегії – забезпечення високих темпів економічного розвитку та підвищення конкурентної позиції підприємства.

До основних етапів процесу формування фінансової стратегії підприємства належить:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.
2. Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.
3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності.
4. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.
5. Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності.
6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії.
7. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії та фінансової політики з найбільш важливих аспектів фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

4.3. Реалізація комерційної функції

У зв'язку з високими темпами науково-технічного прогресу та якісними змінами в економіці й характері праці на етапі переходу до ринкових відносин неухильно зростають вимоги до ефективного управління комерційною практикою суб'єктів економічної діяльності. При цьому ефективність комерційної роботи підприємств та організацій у сучасних умовах господарювання обумовлюється не тільки отриманням прибутку, а й активізацією роботи з планування, виконання й контролю господарських програм, якісної оцінки ризиків, застосування діючих системних методів управління, вирішення різноманітних маркетингових управлінських завдань.

Загалом можна виділити два більших класи проблем, які виникають у процесі управління маркетингом підприємств і організацій: класичні й нестандартні. Для вирішення класичних завдань в організаціях використовують певні технології з апробованими методами їх вирішення.

У межах таких управлінських технологій проходять процеси узагальненого стандартизованого планування, організації, контролю, обліку й регулювання комерційної діяльності суб'єктів господарювання. У той же час у керуванні виникають і нестандартні проблеми, які потребують нетипових підходів до їх вирішення. А це спричиняє більші часові й матеріальні витрати, оскільки виникає необхідність не тільки в розробленні й упровадженні оригінальних управлінських технологій, але й у перегляді всього зовнішнього та внутрішнього виробничого менеджменту в цілому.

Однак потрібно зазначити, що нестандартні управлінські завдання (кон'юнктурні дослідження, розроблення нових товарів, переорієнтація функцій управління на маркетинг і т. п.) прямо або побічно впливають із класичних (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо.). А це дає змогу зробити висновок: управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як логіко-дедуктивний процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно-значеннєву орієнтацію.

Дослідження показують, що питання, котрі виникли в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємств і організацій, можна умовно поділити на кілька тісно пов'язаних між собою блоків, предметно-значеннєва сфера управлінських проблем яких має інформаційно-аналітичну, реалізаційно-інструментальну, організаційно-контрольну, технологічну та логіко-дедуктивну спрямованість.

Так, в інформаційно-аналітичному блоці можна виділити вісім груп управлінських питань, які мають загально-аналітичну, структурно-конкурентну, структурно-забезпечувальну, структурно-посередницьку, кон'юнктурно-

утворюючи, кон'юнктурно-дослідницьку, внутрішню фірмову та споживчу спрямованість.

Загально-аналітичні питання управління маркетингом становлять питання, які відображають найбільш загальні аспекти дослідження елементів маркетингової діяльності підприємств та організацій.

Етапи комерційної діяльності. Управління процесами формування товарного асортименту та товаропостачанням, товарними запасами. Управління збутом та організація товаропросування. Оцінка реалізації комерційного проекту. Система показників.

Продаж товарів є найважливішим завершальним етапом комерційної діяльності торгових організацій і підприємств. Від того, наскільки успішно виконані комерційні операції, пов'язані з продажем товарів, залежить ефективність їх роботи, а також безперебійність постачання роздрібною торговою мережі товарами.

Здійснюючи комерційну діяльність по продажу товарів, оптові і роздрібні торгові підприємства повинні спиратися на маркетингові дослідження. Перш за все, вони повинні визначити свою нішу на ринку, тобто знайти ринок збуту товарів. Так, підбираючи свій цільовий ринок, оптове підприємство тим самим підбирає собі групу клієнтів по однорідних ознаках: за об'ємом діяльності, за профілем та ін.

В межах цільової групи оптове підприємство може виділити найвигідніших для себе клієнтів і встановити з ними тісніші відносини. Потім розв'язуються питання про товарний асортимент і комплекс послуг, ціни, методи розповсюдження товарів і методи стимулювання. При цьому під методами розповсюдження розуміється різна діяльність підприємства, пов'язана з організацією руху товару, транспортуванням товарів і т.д. Методи стимулювання включають діяльність підприємства по розповсюдженню відомостей про достоїнства товарів і переконанню клієнтів в необхідності їх покупки. Найважливішим засобом тут виступає реклама.

Відповідні маркетингові рішення ухвалюються і роздрібними торговими підприємствами. Вони також повинні вибрати цільовий ринок і визначити його

профіль, інакше вони не зможуть ухвалювати рішення, що узгоджуються між собою, щодо асортименту товарів, переліку послуг, що надаються, оформлення магазину, вживаних засобів реклами, рівнів цін і т.п.

Важливе значення має і рішення про місце розміщення роздрібного торгового підприємства, оскільки вибір місця його розташування – один з вирішальних конкурентних чинників з погляду можливостей залучення покупців. Природно, що дуже велике значення має і вибір раціональних, зручних для покупців методів обслуговування.

Комерційна робота з продажу товарів на підприємствах оптової і роздрібної торгівлі має свою специфіку, яка викликана перш за все тим, що оптові підприємства реалізують товари оптовими партіями, і як клієнти тут виступають оптові покупці (магазини, намети, оптові посередники і т.д.).

Роздрібні торгові підприємства реалізують товари, як правило, кінцевим споживачам. Зрозуміло, що все це вимагає різних підходів при рішенні питань, пов'язаних з купівлею-продажем товарів.

У різних ланках торгівлі по-своєму розв'язуватимуться питання формування асортименту товарів і управління товарними запасами, проведення рекламних заходів і т.д. Різним за змістом буде і процес купівлі-продажу товарів, а також його документальне оформлення. Так, оптовий продаж товарів може здійснюватися на основі договорів поставки або купівлі-продажу, роздрібний продаж товарів може бути оформлений договором роздрібної купівлі-продажу.

Комерційна діяльність є однією з найважливіших областей людської діяльності, що виникли в результаті розподілу праці. Вона полягає у виконанні обширного комплексу взаємозв'язаних торгово-організаційних операцій, направлених на здійснення процесу купівлі-продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

В процесі комерційної діяльності торгові організації і підприємства, а також фізичні особи, що займаються підприємництвом, вивчають попит населення і ринок збуту товарів, визначають потребу в них, виявляють джерела надходження і постачальників товарів, встановлюють з ними господарські зв'язки, ведуть оптову і роздрібну торгівлю, займаються рекламно-

інформаційною діяльністю. Крім того, проводиться робота по формуванню асортименту і управлінню товарними запасами, наданню торгових послуг. Всі ці операції взаємозв'язані і виконуються в певній послідовності.

Як суб'єкти комерційної діяльності виступають як юридичні, так і фізичні особи, наділені правом її здійснення. Об'єктами комерційної діяльності на споживацькому ринку є товари і послуги.

Фахівцям-комерсантам необхідно добре знати закони та інші нормативні акти, що регламентують комерційну діяльність, уміти ухвалювати рішення, що приносять прибуток, проявляти ініціативу, володіти здатністю йти на ризик.

Комерційна діяльність повинна будуватися на основі дотримання вимог ділової етики. Комерсант повинен вірити в торговий бізнес, розцінюючи його як привабливу творчість. Визнаючи необхідність конкуренції, він повинен розуміти і необхідність співпраці, а також довіряти собі і іншим, поважати професіоналізм і компетентність.

Перехід від адміністративно-командної системи до ринкової економіки зажадав ґрунтовну перебудову комерційної діяльності торгових організацій і підприємств. У сучасних умовах вона повинна будуватися на принципах повної рівноправності торгових партнерів, строгої матеріальної і фінансової відповідальності сторін за виконання прийнятих зобов'язань. При цьому корінним чином змінилася правова база комерційної діяльності, чому, в першу чергу, сприяло законів і нормативних актів, що регламентують комерційну діяльність торгових організацій і підприємств, фізичних осіб, що мають на це право. При цьому істотно розширився круг комерційних структур, з'явилися їх нові організаційно-правові форми. Монопольна система державної торгівлі змінилася системою вільного підприємництва, заснованої на самостійності і незалежності господарюючих суб'єктів.

Все це ставить перед комерційними службами ряд задач. Перш за все, вони повинні формувати свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств-виробників і інших постачальників різних форм власності, а також громадян, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю, зарубіжних постачальників. З цією

метою необхідно розширювати сферу довірчих відносин з постачальниками товарів, підвищувати ефективність і дієвість договорів поставки, укріплювати договірну дисципліну. При цьому особлива увага повинна бути надана розвитку тривалих господарських зв'язків з постачальниками.

Важливе значення має підвищення рівня роботи комерційних служб по вивченню і прогнозуванню місткості ринків, розвитку і вдосконаленню рекламно-інформаційної діяльності. Все це повинне здійснюватися на основі маркетингового підходу.

Комерційним структурам необхідно своєчасно і адекватно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, що вимагає постійного вдосконалення технології комерційної роботи. При цьому дуже важливу роль виконує комп'ютеризація виконання комерційних операцій по оптових закупівлях і оптовому продажу товарів, а також операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами і формуванням асортименту товарів, контролем виконання договорів та ін. З цією метою створюються автоматизовані робочі місця комерсантів.

Операції, пов'язані із здійсненням комерційної діяльності, умовно можна розділити на ряд блоків. У кожний з них входять операції, виконувані на відповідному етапі комерційної діяльності. При цьому слід зазначити, що комерційна діяльність, здійснювана структурами, що займаються оптовою торгівлею, в значній мірі відрізняється від комерційної діяльності роздрібних торгових підприємств. Це особливо характерно для операцій, пов'язаних з формуванням асортименту і продажем товарів.

Основою успішного здійснення комерційної діяльності є її інформаційне забезпечення. Сюди, перш за все, слід віднести інформацію про попит і кон'юнктуру ринку, про об'єми і структуру виробництва товарів, інформацію про самий товар (його споживацьких властивостях, якості і т. п.). Важливе значення має інформація про чисельність і склад обслуговуваного населення, його купівельної спроможності. І, нарешті, комерційні структури, що працюють на ринку, повинні мати в своєму розпорядженні інформацію про потенційні можливості конкурентів.

Спираючись на аналіз наявної інформації, можна приступати до наступного етапу комерційної діяльності – визначенню потреби в товарах. При цьому визначається місткість ринку і його сегментів, обґрунтовується асортимент необхідних товарів.

Важливим етапом комерційної діяльності є вибір найпереважніших партнерів, з якими повинні бути встановлені господарські зв'язки. Цьому передуює робота по вивченню можливих постачальників товарів (їх розміщення, асортимент і об'єм пропонованих товарів, умови поставок, ціна і т. д.).

На наступному етапі комерційної діяльності зважаться питання про встановлення договірних відносин з постачальниками товарів. Повинні бути узгоджені всі моменти, пов'язані з підготовкою проекту договору, з його підписанням. Результатом цього етапу комерційної діяльності повинен бути підписаний договір на поставку товарів, за виконанням якого необхідно налагодити чіткий контроль.

На цьому закінчуються комерційні операції по оптових закупівлях товарів. Далі слідує цілий комплекс технологічних операцій, пов'язаних з надходженням товарів, розвантаженням транспортних засобів, прийманням товарів по кількості і якості, їх зберіганням, переміщенням і т.д. Потім комерційна діяльність розвивається по двох напрямках – на підприємствах оптової торгівлі і на підприємствах роздрібної торгівлі.

На підприємствах оптової торгівлі як наступні етапи комерційної діяльності необхідно виділити:

- управління товарними запасами;
- управління асортиментом товарів;
- рекламно-інформаційну роботу;
- оптовий продаж товарів;
- надання послуг оптовим покупцям.

На підприємствах роздрібної торгівлі комерційні операції мають свою специфіку, що особливо торкається операцій, наступних за оптовими закупівлями товарів. Тут також доводиться мати справу з управлінням товарними запасами і управлінням асортиментів товарів. Проте ці операції, на

відміну від операцій, виконуваних в оптових ланках, мають свою специфіку, яка визначається абсолютно іншими розмірами і структурою товарних запасів, термінами знаходження товарів на підприємствах роздрібної торгівлі і іншими підходами до формування асортименту товарів в роздрібній торговій мережі. Свою специфіку має і рекламно-інформаційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі, інший характер мають і послуги, що надаються ними, оскільки розраховані вони на безпосередніх споживачів товарів – населення.

Оскільки в роздрібній торговій мережі завершується процес доведення товарів від виробництва до споживача, то комерційна діяльність, пов'язана з роздрібним продажем товарів, є найвідповідальнішою, оскільки на цьому етапі доводиться мати справу з кінцевим споживачем товару. Тому дуже важливо не тільки запропонувати роздрібному покупцю широкий вибір високоякісних товарів, обширний перелік послуг, але і використовувати при цьому сучасні, зручні для покупця методи продажу, прогресивні системи розрахунку за покупки і т.д.

Комерційна діяльність торгових підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. При цьому необхідно орієнтуватися на інтереси кінцевого споживача, інакше неможливо розраховувати на успішний комерційний результат. Одночасно слід враховувати і те, що на комерційну діяльність роблять прямий або непрямий вплив багато чинників, основними їх яких є:

- рівень кваліфікації комерційних працівників;
- правова база комерційної діяльності;
- стан матеріально-технічної бази торгових підприємств;
- асортимент товарів і перелік послуг, що надаються;
- рівень конкуренції на ринку;
- фінансовий стан підприємства;
- наявність розвинених інформаційних систем і ін.

Торгові підприємства повинні враховувати ступінь впливу цих чинників в своїй комерційній діяльності, без чого неможливо забезпечити високу ефективність їх функціонування.

Рекомендована література до четвертого розділу

1. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для вузов / В.В.Глухов. 3-е изд.. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
2. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М.Коротков. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие “ДеКА”, 2004. – 896 с.
3. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пос. для вузов/ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.:Высш.школа,2003.- 555с.
4. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях) : навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж.]; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 290 с.
5. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. — К.: Кондор, 2009. — 680 с.
6. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.
7. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.
8. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ.вищ.навч.закл. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
- 10.Чирков В.Г. Эффектометрия: Популярные очерки / В.Г.Чирков . – К.: “Феникс”, 2005. – 240 с.

Контрольні запитання до четвертого розділу

1. Розкрийте значення функцій менеджменту.
2. Перелічіть основні функції менеджменту.
3. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту.
4. Перелічіть спеціальні функції менеджменту.
5. Розкрийте зміст спеціальних функцій менеджменту.
6. В чому полягає регламентація функцій менеджменту?
7. Розкрийте зміст посадових інструкцій.
8. Функціональний підхід в оцінці структури менеджменту.
9. Результативність функціонального поділу праці в системі менеджменту.
10. Централізація та децентралізація управління.

Тестові завдання до четвертого розділу

1. Функціональний підхід у менеджменті — це:

- a) підхід, що базується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи;
- b) узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємств, фірм і компаній;
- c) управління окремими процесами;
- d) всі відповіді вірні.

2. Системна класифікація різних типів функцій менеджменту, формування оптимальної моделі взаємозв'язків - це:

- a) функції менеджменту;
- b) етапи функціонального менеджменту;
- c) види функціонування;
- d) немає правильної відповіді.

3. Назвіть загальні функції управління:

- a) планування, організація, координація, мотивація, контроль;
- b) маркетинг, фінанси, інновації, інвестиції;

- c) виробнича та фінансова;
- d) всі відповіді вірні.

4. Функціональний менеджмент орієнтований на вирішення таких окремих процесів:

- a) інноваційний менеджмент, виробничий менеджмент;
- b) фінансовий менеджмент, міжнародний менеджмент;
- c) екологічний менеджмент, менеджмент маркетингу;

5. всі відповіді вірні.

6. До спеціалізованих функцій включають:

- a) фінансові, маркетингові, виробничі;
- b) прямі та непрямі;
- c) матеріально-технічного постачання, маркетингу, транспорту, кадровому забезпеченню;
- d) немає правильної відповіді.

7. Цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) покупцю (на ринок) – це:

- a) операційний менеджмент;
- b) фінансовий менеджмент;
- c) іноваційний менеджмент;
- d) організаційний менеджмент.

8. До переваг функціональної структури управління не належить:

- a) висока компетентність фахівців;
- b) звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань;
- c) тривалість процедур прийняття рішень;
- d) централізація стратегічних рішень.

9. В набір управлінських процедур входять:

- a) інформаційна підготовка і розробка рішень
- b) погодження
- c) прийняття рішень

d) всі відповіді вірні.

10. Суть функціонального підходу полягає:

a) у визначенні функцій, якими має володіти підприємство для задоволення тих чи інших потреб;

b) побудові ієрархічної структури управління;

c) розподіленні влади;

d) децентралізації.

РОЗДІЛ V. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

5.1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства

Як відомо, концепція циклічності розвитку економічних систем належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії. Підприємство є мікроекономічною системою, а отже його розвитку також притаманні властивості циклічності.

Соціально-економічна система в будь-якому вигляді та будь-якої форми, чи то суспільна формація, фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність організації, якісну визначеність, суттєві характеристики.

Розвиток – це набуття нової якості, яка укріплює життєдіяльність в умовах середовища, що постійно змінюється.

Функціонування та розвиток тісно пов'язані між собою, відображають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Так, функціонування соціально-економічної системи вимагає обов'язкову наявність предмета праці, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінювати її предмет, результат повинен відповідати інтересам та потребам людини.

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, яка укріплює стабільність та гармонічність соціально-економічної системи або яка створює принципово нові умови для нього. Фактором розвитку підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, змінюються і умови функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що й відображає можливість і закономірність настання й вирішення кризових

ситуацій. Функціонування стримує розвиток і водночас є його поживним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого розвитку.

Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Кризи відображають не тільки суперечності функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, суперечності між рівнем техніки та кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання.

Криза – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Виходячи з наведеного визначення, кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які зароджуються у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі суперечності виникають між:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною потужністю підприємства;
- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які з'являються у процесі виробництва й мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичними та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи, поступово втрачається життєздатність підприємства, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку. Створюється кризова ситуація.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з певним характером життєвого циклу підприємства (ЖЦП).

Взаємозв'язок розвитку ЖЦП з причинами появи кризових ситуацій ілюструє рисунок 5.1.

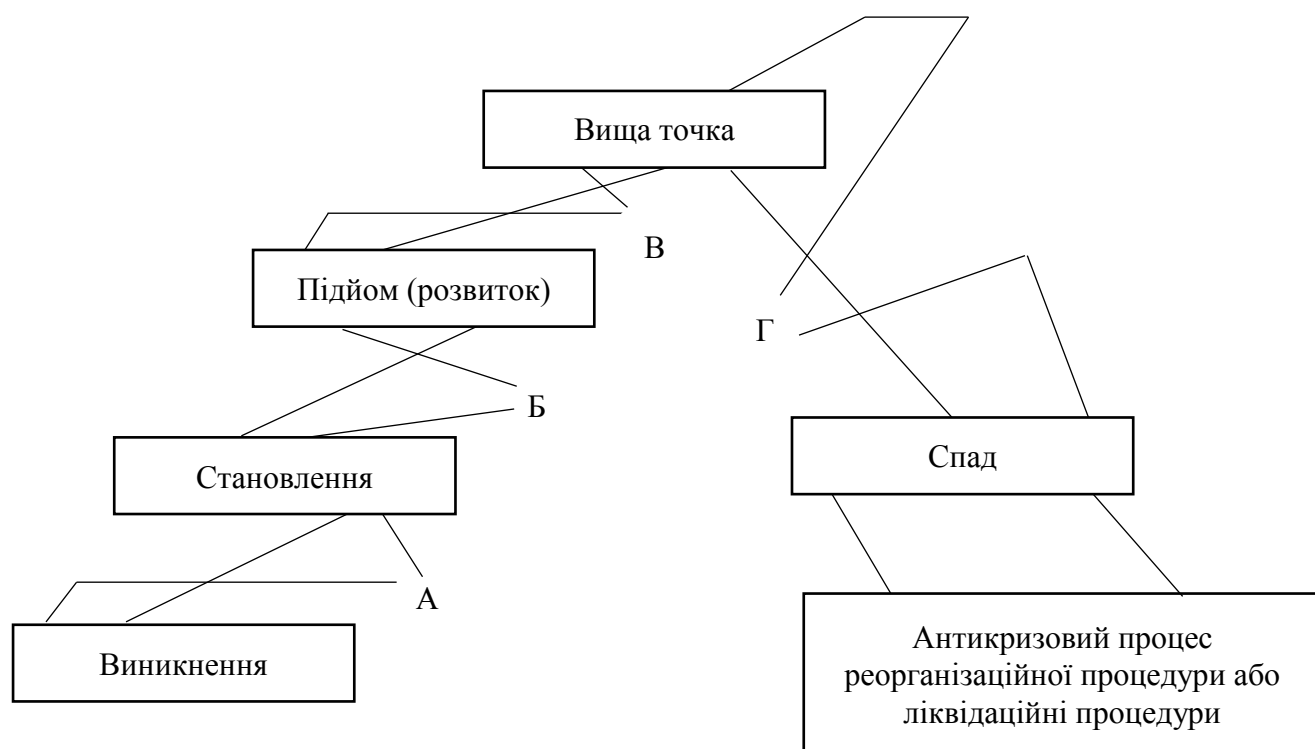


Рис. 5.1. Життєвий цикл, кризові ситуації та антикризовий процес

А, Б, В, Г – точки кризових ситуацій

Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі ЖЦП: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства.

Слід наголосити, що на мікроекономічному рівні кризи не можна ототожнювати з будь-яким окремо взятим етапом ЖЦП, стадія "старість" не є її аналогом. Також хибним є уявлення, що 626 кризові явища характерні лише для стадії "старість". Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Кожна наступна фаза ЖЦП стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ.

Зовнішнім проявом зародження кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат підприємства у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення. Подальше поглиблення кризи характеризується істотним погіршенням усіх показників його стану (як кількісних, так і якісних), що

призводить до поступової втрати власного капіталу та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку за зобов'язаннями.

Період зміни якісних характеристик процесу функціонування підприємства характеризує поняття "цикл розвитку підприємства". Цикл розвитку підприємства складається з таких основних стадій:

- стадія підйому, яка характеризується зростанням кількісних та покращанням якісних ознак функціонування підприємства;
- стадія гальмування розвитку, для якої характерні відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування;
- стадія кризи, проявом якої є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства. Це призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не в змозі самостійно відновити;
- стадія пожвавлення, проявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність (функціонування) підприємства, забезпечити його відродження на тому самому чи вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання.

5.2. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ на підприємстві

Кризова ситуація в діяльності підприємства не виникає раптово, вона має свої причини (етіологію). Причина появи кризових явищ прихована в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів, необхідністю постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем підприємства тощо. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього оточення.

Виділяють такі загальні ознаки класифікації кризових факторів:

1. Залежно від місця виникнення кризових факторів:

- Внутрішні (ендогенні) – виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;

- Зовнішні (екзогенні) – виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.

2. Залежно від наслідків виявлення окремих факторів:

- Загальні кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов ведення підприємницької діяльності;

- Специфічні кризові фактори, дія яких погіршує перспективи підприємств окремого профілю діяльності;

- Індивідуальні кризові фактори, дія яких призводить до банкрутства конкретного підприємства.

3. Залежно від ступеня впливу в межах кожної групи:

- Основні;

- Другорядні.

4. Залежно від ступеня взаємообумовленості:

- Незалежні;

- Похідні.

5. Залежно від часу дії:

- Постійні;

- Тимчасові.

6. Залежно від підходу до визначення:

- Потенційні;

- Фактичні.

Найбільш важливою групою серед перелічених факторів кризових ситуацій є внутрішні та зовнішні фактори.

Зовнішні кризові фактори поділяються на міжнародні та національні кризові фактори.

Міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки. У їх складі можуть бути виділені такі підгрупи:

- 1) Загальноекономічні фактори;
- 2) Політичні фактори;
- 3) Фактори, які пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів.

Міжнародні кризові фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на їх діяльність є прямим.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни та можуть бути агреговані в такі підгрупи:

- 1) демографічні фактори;
- 2) економічні фактори;
- 3) політичні фактори;
- 4) соціальні фактори;
- 5) науково-технічні фактори;
- 6) природні фактори;
- 7) інші фактори (криміногенна ситуація, екологічні фактори, стихійні лиха тощо).

Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи, безумовно, справляють економічні фактори. У складі економічних факторів традиційно виокремлюють:

- 1) загальноекономічні, що визначають загальні умови функціонування підприємств;
- 2) ринкові фактори, пов'язані з негативними для даного підприємства тенденціями розвитку окремих ринків, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності.

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових явищ також достатньо різноманітні. Первинним внутрішнім фактором, який є головною першопричиною розвитку кризи, вважається погане керівництво. Виокремлюють такі недоліки, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: склад керівників, управлінських працівників, недостатні знання керівництва,

незбалансована адміністративна команда, команда, яка погано працює, відсутність стратегічного підходу, слабка дисципліна тощо. Погане керівництво посилює дію такого фактора кризи, як недостатній контроль.

Залежно від функціонального спрямування менеджменту, якість якого спричинила появу кризових явищ у діяльності підприємства, виділяють кризові фактори, обумовлені станом:

- 1) загального менеджменту – невідповідність сучасним вимогам загальних принципів в управлінні підприємством, відсутність стратегічного підходу, незнання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень;
- 2) операційного (виробничого) менеджменту – не оптимальність виробничої програми, збитковість випуску окремих видів продукції (товарів), високий рівень постійних витрат тощо;
- 3) фінансового менеджменту - неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів, неефективність формування власного та залученого позикового капіталу, високий рівень фінансового ризику тощо;
- 4) маркетингу – неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, незадовільне вивчення та прогнозування попиту;
- 5) інвестиційного менеджменту – неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів, незбалансованість інвестиційних потреб та можливостей, збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля підприємства тощо.

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, частина впливу яких може бути різною. Як свідчать зарубіжні дослідження, у розвинутих країнах зі стійкою економічною та політичною системою до банкрутства на 1 /3 призводять зовнішні фактори і на 2/3 – внутрішні.

Слід зазначити, що значущість впливу окремих внутрішніх та зовнішніх факторів у часі не є постійною, вона суттєво змінюється залежно від ЖЦП. Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Однак жоден з факторів розвитку кризи, а також їх

сумісний вплив не мають фатального характеру, його прояву можна та потрібно протидіяти.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки причини, але й можливі наслідки кризи: імовірно оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Можливі наслідки кризи

5.3. Типологія кризових ситуацій

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю. Необхідність проведення типології кризових явищ пов'язана з диференціацією засобів та способів управління ними.

Отже, в залежності від різних критеріїв, наведемо основні види кризових явищ.

За масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи.

Якщо кризові явища охоплюють всі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місцеві локальні кризи, серед яких у діяльності підприємства можливо виділити:

- криза збуту;
- криза діяльності;
- фінансова криза;
- криза менеджменту;
- криза організації;
- криза платоспроможності.

За проблематикою можна виділити макро- та мікрокризи.

За структурою відносин у соціально-економічній системі можна виділити економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни, або економічного стану окремого підприємства, фірми. У групі економічних криз можна виділити фінансові кризи. Ці кризи є грошовим відображенням економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні суперечностей або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза. Це – криза в політичній будові суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп тощо. Політична криза, як правило, зачіпає всі сторони розвитку суспільства та переходить у кризу економічну.

Організаційні кризи проявляються як кризи розподілу та інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філіалів або дочірніх фірм.

Психологічні кризи – кризи психологічного стану людини, кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу або окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів або криза відторгнення нових технологічних рішень.

За безпосередніми причинами виникнення кризи розподіляються на природні, суспільні, економічні.

Кризи також можуть бути передбаченими (закономірними) та несподіваними (випадковими).

Існують також кризи явні та латентні (приховані); глибокі та легкі; затяжні та короткострокові.

Таким чином, бачимо, що кризові ситуації в діяльності будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі і підприємства, є об'єктивними явищами.

5.4. Основні положення антикризового управління підприємством

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу - матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливе лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління.

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою

забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях.

Основні процеси антикризового управління проілюстровано на рисунку 5.3.



Рис. 5.3. Основні процеси антикризового управління

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Наведемо зовнішні ознаки кожної фази розвитку кризи.

Перша фаза – криза ефективності (прихована криза)

Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в

окремі часові періоди і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів; поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що зумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи. 634

Друга фаза – криза платоспроможності

У другій фазі починаються труднощі з готівкою, виявляються деякі ранні ознаки банкрутства: різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Небажаними є різкі зміни будь-яких статей балансу в будь-якому напрямі.

Однак особливу тривогу повинні викликати:

- різке зменшення грошових коштів на рахунках (до речі,
- збільшення грошових коштів може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- збільшення дебіторської заборгованості (різке зниження
- також свідчить про труднощі зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення кредиторської заборгованості (різке зниження наявності коштів на рахунках також свідчить про падіння обсягів діяльності);
- зниження об'ємів продаж (незадовільним може бути і різке збільшення об'ємів продаж, так як у цьому випадку банкрутство може наступити в результаті подальшого розбалансування боргів, якщо за ним буде йти непередбачене збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання об'ємів продаж може свідчити про збут всієї продукції перед ліквідацією підприємства).

Третя фаза – криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність)

Підприємство не в змозі своєчасно оплачувати борги, і банкрутство стає юридично очевидним.

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого-підйому, так і в умовах галузевого спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах спаду – падають темпи зростання. Таким чином, кожному підприємству доводиться боротися за темпи свого зростання.

У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка керівниками підприємства очікуваних темпів зростання їхнього підприємства, під які заздалегідь знаходяться додаткові джерела фінансування, як правило, кредитного.

Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше оформлюватися як антикризове в міру розгортання кризової ситуації на підприємстві.

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер.

Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству) – так зване антикризове регулювання.

Антикризове регулювання – макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно- правового впливу з боку

держави, які спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Можна виділити сім груп суб'єктів антикризового процесу:

- 1) власник підприємства;
- 2) фінансовий директор підприємства;
- 3) функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства;
- 4) функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- 5) державні та відомчі органи;
- 6) арбітражний керуючий;
- 7) представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які могли бути здійснені та які формують управлінський вплив. Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів:

- 1) цілеспрямованості;
- 2) послідовності розв'язання проблем;
- 3) своєчасності прийняття управлінських рішень;
- 4) гнучкості, маневреності;
- 5) оцінки позитивних та негативних наслідків рішень.

Принципи антикризового управління (об'єктивні правила управління поведінкою, що впливають з потреб об'єкта управління) є такими:

- 1) об'єктивності;
- 2) комплексності;

- 3) відповідності;
- 4) контролю;
- 5) оптимальності;
- 6) основної ланки (розв'язання основних проблем у першу чергу);
- 7) законності;
- 8) ефективності.

У системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: визначення цілей, планування, організації, мотивації, контролю.

Крім цього існує два з'єднувальних процеси: прийняття рішень та комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Функції антикризового управління також можна розглядати як види діяльності, які відображають предмет управління (в даному випадку – проблеми та уявні й реальні фактори кризи) й визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, в умовах кризи та в процесі виходу з кризи.

Стосовно цього можна виділити шість функцій:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризової ситуації;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень.

Кожен з перелічених видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але в сукупності вони характеризують антикризове управління.

Система антикризового управління складається з таких підсистем:

- підсистема діагностики;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;

– антикризове організаційне управління.

Взаємозв'язок між базовими положеннями системи антикризового управління поданий на рисунку 5.4.

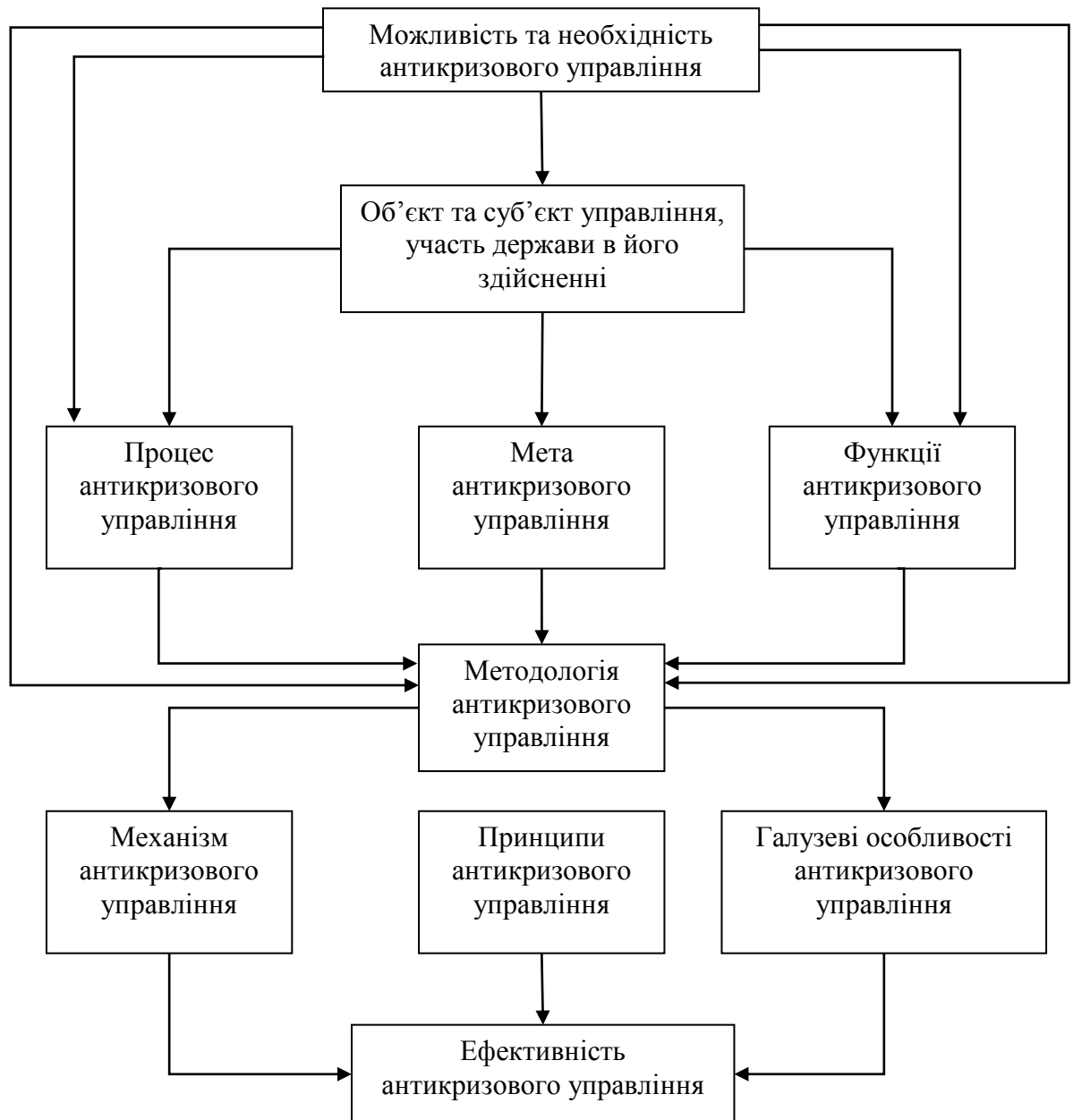


Рис. 5.4. Концепція системи антикризового управління підприємством

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Рекомендована література до п'ятого розділу

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004.– 784 с.
2. Карачина Н. П. Антикризове управління : сучасний категоріальний вимір [Електронний ресурс] / Н. П. Карачина, О. О. Савіцька // Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету ім.Івана Франка у галузі економічних наук «Економіка. Управління. Інновації».– 2014.– 1 (11).– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_47.pdf.
3. Беляева С.Г. Теория и практика антикризисного управления / Под.ред. С. Г. Беляева, В. И.Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005.– 469 с.
4. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
5. Іващук В.К. Стратегії антикризового управління / В.К. Іващук, О.В. Нужна // Економіка та держава. – 2009. – №11. – С. 34-36.
6. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В.Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – №4.– С. 41– 46.
7. Ларионов И.К. Антикризисное управление / И.К. Ларионов. – М. : Дашков и Ко, 2001. – 472 с.
8. ЛігоненкоЛ.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О.Лігоненко. – К. :КНТЕУ, 2004.– 580 с.
9. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. П. Приходько // – Режим доступу: <http://www.uran.donetsk.ua masters/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.
- 10.Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 152.

Контрольні запитання до п'ятого розділу

1. Економічна сутність кризи підприємства.
2. Відмінності між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.
3. Взаємозв'язок розвитку ЖЦП з причинами появи кризових ситуацій.
4. Групи суб'єктів антикризового процесу.
5. Дефініція антикризового управління.
6. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства.
7. Класифікація кризових факторів.
8. Методи розпізнавання кризи.
9. Об'єкт, суб'єкт антикризового управління.
10. Основні процеси антикризового управління.

Тестові завдання до п'ятого розділу

1. Що таке антикризове управління?

- a) система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства
- b) управління системою показників на підприємстві зосереджена на стилі управління;
- c) управління ланцюгом поставок продукції;
- d) немає правильної відповіді.

2. Які типи криз підприємства ви знаєте?

- a) криза ліквідності;
- b) криза стратегії;
- c) криза успіху;
- d) всі відповіді вірні

3. Що може стати причиною виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства ?

- a) цивільно правові відносини;
- b) зовнішні або внутрішні фактори
- c) немає правильної відповіді;
- d) відповіді А і Б вірні.

4. Скільки існує методів діагностики неспроможності організації?

- a) 5
- b) 4;
- c) 3;
- d) 8.

5. Що таке криза?

- a) Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишній середовищі
- b) система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства;
- c) система протиріч заснована на діалектичній підсвідомості засновників;

d) немає правильної відповіді.

6. Яка головна мета антикризового управління?

a) забезпечення міцного положення компанії на ринку і його стабільного стійкого фінансового стану;

b) створення нових робочих місць;

c) забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

d) створення нових кризових ситуацій.

7. Оберіть заходи виведення підприємства з кризи ?

a) реструктуризація;

b) фінансове оздоровлення;

c) боргові зобов'язання;

d) варіанти А і Б вірні.

8. Що означає термін фактори кризи?

a) втручання держави у справи організації;

b) недотримання вимог міжнародних стандартів стосовно оплати праці;

c) відповіді а і б вірні;

d) це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

9. Які розрізняють три основних види кризи ліквідності?

a) збуту, витрат, фінансова

b) переробки, втручання, освоєння;

c) первинна; вторинна, спеціальна;

d) немає правильної відповіді.

10. Що є об'єктом антикризового управління?

a) персонал підприємства;

b) структура організації;

c) виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання

d) всі відповіді вірні.

РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства

Призначення аналізу ризику – одержання необхідних даних для прийняття управлінських рішень стосовно участі в певній економічній діяльності (проекті) з метою передбачити способи захисту від можливих негативних наслідків ризикових подій.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із заздалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеностей.

Найпростіша схема якісного аналізу ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення і аналіз факторів, що змінюють конкретний вид ризику. Ідентифікація вважає встановлення класифікації господарських ризиків, притаманних діяльності підприємства, завершення формування загального портфеля господарських ризиків.

Існує безліч методів переходу від якісного аналізу до кількісного, які складають поняття кількісної моделі ризику.

Схема кількісного аналізу ризику полягає в оцінці ступеня імовірності окремого виду господарського ризику, визначення можливих фінансових утрат. При кількісному аналізі ризику використовуються такі методи:

- імовірісно-статистичний;
- метод зон ризику;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний.

Зупинимось на короткій характеристиці цих методів.

Імовірісно-статистичний метод застосовується в тих випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико-статистичної інформації. Під час даного методу використовуються дані, що стосуються результативності розглядуваних дій підприємством. Цей метод використовує такі статистичні інструменти, як: середні величини, дисперсію, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

Метод зон ризику створений на основі імовірісно-статистичного методу. Зоною ризику називають діапазон утрат, (доходу, прибутку, їх імовірності), у границях якого втрати (доход, прибуток їх імовірність) не перевищують допустимого значення встановленого рівня. Щодо певного виду підприємницької діяльності, то під зоною ризику розуміють діапазон утрат (доходу, прибутку їх імовірності), у межах якого даний вид підприємницької діяльності ще можливий. Метод зон ризику поділяється на три види:

- метод доцільності затрат;
- метод утрат прибутку;
- метод розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збору інформації. За цим методом збір і вивчення статистичних даних здійснюється різними спеціалістами (даного підприємства або зовнішніми експертами). У найбільш загальному вигляді суть даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до подання бальних оцінок за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику. Є різні методи експертних оцінок ризику.

Аналітичний метод побудови моделі ризику найбільш складний, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі лежить, доступна лише вузькому колу спеціалістів. Частіше використовується підвид аналітичного методу – аналіз чуттєвості моделі. Він складається із таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого і відбувається оцінка чуттєвості (внутрішня норма доходності, чистий приведений доход, рівень рентабельності, об'єм продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки та інші); розрахунок значень

ключового показника на різних етапах (закупівля сировини, виробництво, реалізація, транспортування). Сформовані таким чином послідовності затрат і надходжень фінансових ресурсів дають можливість визначити потоки фондів грошових коштів для кожного моменту часу (відрізка часу), тобто визначення ефективності.

Цілеспрямовані дії по обмеженню ризику носять назву управлінських ризиків. Під обмеженням ризику розуміють подолання інформаційної невизначеності як суб'єктивного так і об'єктивного характеру.

Стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризик-менеджментом.

Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком (рис.6.1).

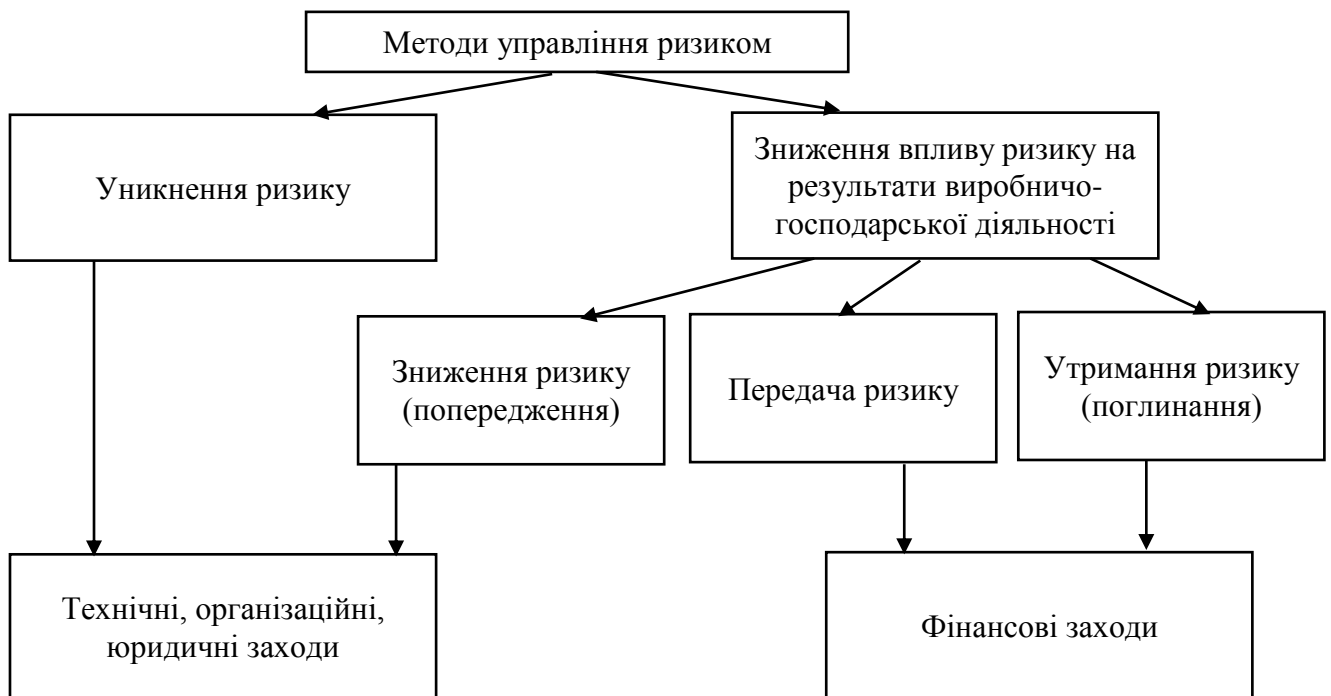


Рис. 6.1. Схема методів управління ризиками

Уникнення ризику означає просто ухил від заходів^ пов'язаних з ризиком.

Утримання ризику означає, що ризик лишається за суб'єктом ризику.

Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії).

Зниження ризику – це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і об'єкту втрат.

Для зниження ступеня ризику обирають такі методи (способи) (рис. 6.2).

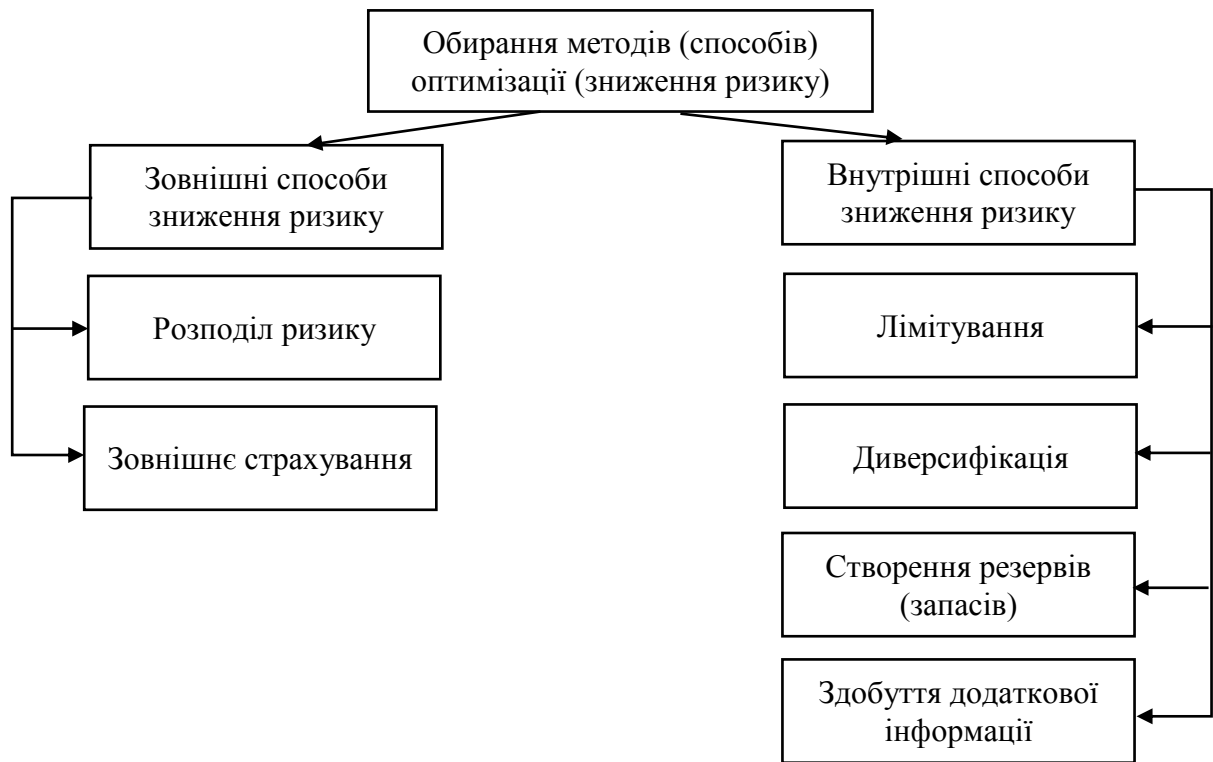


Рис. 6.2. Методи оптимізації ризиків

Стан підприємства – це одномоментний зріз його діяльності (або діяльність, віднесена до певного періоду часу). Коли говорять про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі ризикову його діяльність. Коли говорять про ризикозахищеність підприємства, то мають на увазі ефективність управління ризиком діяльності підприємства. Управління ризиками забезпечить стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям. Управління ризиком – багатоступеневий процес, який має за мету зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях. Процес управління ризиком складається з таких етапів:

- аналізу ризику;
- вибору методів впливу на ризик;
- прийняття рішень.

Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства.

Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства може бути досягнута, використовуючи такий метод управління ризиком, як передачу ризику, наприклад, страховій компанії з виплатою страхових внесків або передачі частини ризику партнером по проекту з передачею при цьому долі прибутку від реалізації проекту. Навіть у випадку певного страхування ризику

підприємство може бути обтяжене ризиком, а саме – управлінським ризиком (ризиком прийняття управлінських рішень), що має прояв у вигляді ризику втраченої вигоди – невдалого проведення процесу страхування, що в кінцевому результаті може привести до перевитрати коштів.

Не часті і катастрофічні ризикові події, як правило, загрожують самому підприємству. При цьому середні характеристики втрат, шкоди в даному випадку грають невелику роль. У прийнятті управлінських рішень відносно таких ризиків слід керуватися характерними для них максимально прийнятими розмірами втрат, шкоди.

Покриття таких ризиків, як правило, здійснюється через страхові фонди, із яких може бути отримано відшкодування збитків.

6.2. Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства

Коли мова йде про ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства, то в першу чергу мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок діяльності, а одержаний прибуток повинен забезпечити самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх запозичень. Фінансова стійкість – це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність.

Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно проводити, використовуючи метод зон а саме – доцільності затрат. За цим методом загальний фінансовий стан підприємства поділяють на п'ять фінансових зон, розташованих за ступенем стійкості фінансового стану підприємства.

Зона абсолютної стійкості, тобто безризикова зона.

Зона нормальної стійкості. Ця зона відповідає області мінімального ризику, коли є мінімальна величина запасів і затрат. Ця зона гарантує платоспроможність підприємства.

Зона нестійкого стану. Вона відповідає області підвищеного ризику, коли є надлишок величини запасів і затрат.

Зона критичного стану. Ця зона відповідає області критичного ризику, коли в наявності затоварення продукцією.

Зона кризового стану. Вона характеризується перевищенням запасів і затовареністю готової продукції, тобто підприємство перебуває на межі банкрутства.

Одним із заходів фінансової ризикозахищеності підприємства є фінансове покриття ризиків, що являє собою мобілізацію грошових ресурсів для здійснення упередження збитків при настанні ризикових подій. Фінансування ризиків може здійснюватися через поточний бюджет підприємства, резервні фонди самострахування, які формуються із власних коштів підприємства, а також страхування ризиків підприємства через страхові фонди, із яких можуть бути одержані відповідні відшкодування збитків. Можуть бути залучені кредитні і інвестиційні ресурси банків та інших фінансових інститутів. Можлива також державна підтримка із спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів.

Фінансуються заходи з управління ризиком з таких джерел:

- власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд і резерви, що формуються із прибутку;
- зовнішні джерела – кредити, дотації і позики;
- страхові фонди;
- фонди самострахування.

У залежності від конкретної ситуації існують різні варіанти залучення тих або інших фондів для фінансування ризиків.

Ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, ризик-менеджмент яких підвищує привабливість інвестицій. Тому методи оцінки і управління інвестиційними ризиками має ряд особливостей.

Суть інвестування полягає у вкладенні власного і позикового капіталу у певні види активів, які повинні забезпечити в майбутньому прибуток. Для

прийняття рішень про вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка в тій чи іншій мірі підтверджує такі умови:

- забезпечення повного повернення вкладених коштів;
- прибуток повинен бути досить великим, щоб забезпечити привабливість вибраного виду інвестування в порівнянні з іншими можливостями;
- прибуток повинен компенсувати ризик, що виникає в силу невизначеності кінцевого результату.

Як правило, критерієм ефективності інвестиційного проекту є найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і його ризиковістю. При цьому можна виділити такі критерії оцінки як комерційна самостійність і ефективність інвестиційного проекту - фінансові та економічні, де, в першу чергу, аналізується ліквідність проекту в процесі реалізації, у другому випадку здійснюється оцінка доходності, терміну окупності та норми прибутку. Розв'язок проблеми кількісної оцінки ефективності інвестиційного проекту ґрунтується на використанні простих статистик цих методів оцінки, методах дисконтування для врахування майбутніх платежів і їх внесок у майбутній прибуток. При цьому метод дисконтування найбільш прийнятний для врахуванні різних ризиків, що виникають у ході реалізації проекту.

Основним параметром даного методу є величина дисконту яка визначається різними способами. При цьому фактори, що визначають величину ставки дисконту є: безризикова ставка і надбавка за інвестиційний ризик.

Оцінка інвестиційних ризиків має істотне значення для прийняття рішень про участь у проекті. Відомо, що високий ризик знижує комерційну привабливість проекту. При цьому збільшення повинно бути компенсовано наявністю додаткових засобів, що враховуються в складі ставки дисконту. Таким чином, ставка дисконту може слугувати узагальненим показником для врахування впливу різноманітних факторів ризику на привабливість інвестиційного проекту.

6.3. Ризикозахищеність основної та управлінської діяльності підприємства

Що стосується ризикозахищеності збутової діяльності підприємства, то вона цілком залежить від вибору і проведення маркетингової стратегії підприємства, це - вибір цільового сегменту ринку, організація маркетингових досліджень, ціноутворення організація мережі збуту і просування товару. Найважливішим негативним наслідком усієї збутової діяльності підприємства є відмова споживача від продукції підприємства (це так званий ризик незапитаної продукції), що може скласти величину можливих збитків підприємства. Для ризикозахищеності збутової діяльності підприємства доцільно передбачити очікувані збитки при наявності виробничих затрат. Критерієм ризикозахищеності може слугувати допустимий діапазон імовірності незапитаної продукції, за яким підприємство не матиме збитків, що визначається із нерівності:

$$P(R) < \frac{2}{\left(1 + \frac{1}{R}\right) * \left(3 + \frac{1}{R} + \sqrt{\frac{4}{R} + 1 + \frac{1}{R}^2}\right)}$$

де R – рентабельність продукції.

Дослідження проблем в управлінні підприємством буде неповним без проведення комплексного аналізу ризикозахищеності підприємства. Метод, який є найбільш повною процедурою виявлення ризикозахищеності підприємства – це метод аналізу ієрархій. Доцільність застосування цього методу визначається тим, що враховує роль людини в складних організаційних системах і відповідає ідеям так званої системи філософії в управлінні.

Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшою обробкою послідовності міркувань керівників (метод менеджерів) за парними порівняннями.

На першому етапі цього методу виявляються найбільш важливі елементи проблеми; на другому – найкращий спосіб перевірки спостережень, випробування та оцінки елементів. Наступним етапом може бути напрацювання способів застосування рішень.

Детально метод аналізу ієрархій описується такими принципами:

1. Структурування проблем у вигляді ієрархій (декомпозицій).
2. Дискримінація і порівняльні міркування.
3. Встановлення пріоритетних критеріїв і оцінки альтернативи за критеріями.
4. Синтезування – поєднання ієрархічних декомпозицій і шкали відносної важливості.

Ієрархія вважається повною, коли кожний її елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів усіх розташованих рівнів (рис. 6.4).

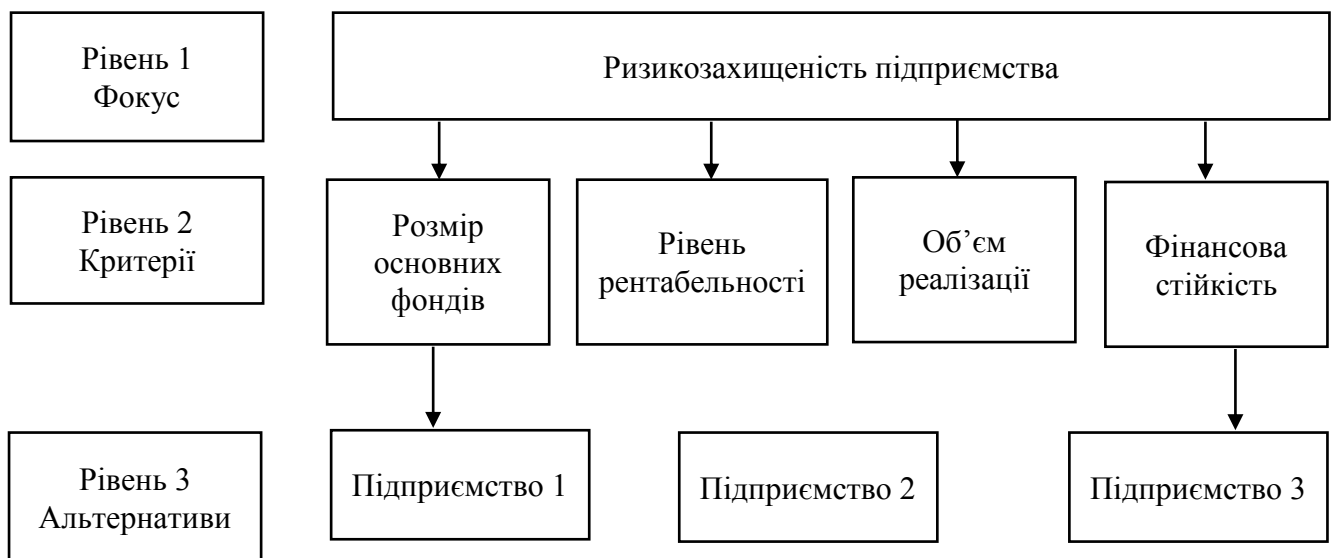


Рис. 6.4. Визначення ризикозахищеності підприємства (загальна схема)

Після ієрархічного сприйняття аналізованої проблеми переходять до наступного – принципу дискримінацій порівняльних міркувань. Сутність його у встановленні пріоритетних критеріїв у оцінці кожної альтернативи.

За цією методикою елементи порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на загальну для них характеристику. Для приведення парних порівнянь існує шкала, яка наведена в таблиці 6.1.

Для одержання найбільш достовірних оцінок, що відповідають об'єктивності, використовуються такі питання:

- який з порівнюваних елементів, які порівнюються має найбільший вплив?
- який з елементів, що розглядаються більш ймовірний?

Шкала попарних порівнянь

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Однаковий вклад двох видів діяльності
3	Незначна перевага одного над іншими	Досвід і судження дають легку перевагу одного виду над іншими
5	Суттєва або сильна перевага	Досвід і судження дають сильну перевагу одного виду над іншими
7	Значна перевага	Одному виду дається настільки сильна перевага, що вона стає практично значною
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного виду над іншим так, що вона стає практично значимою
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми судженнями	Застосовується в компромісному випадку
Обернені величини з наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного виду з іншим отримано одне з чисел, то при порівнянні другого виду з першим одержимо обернену величину	

Ризикозахищеність управлінської діяльності. Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах.

Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.

Реалізація цього принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен:

- оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикових подій, які можуть очікуватися на підприємстві;
- порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні.

Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику.

Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який притаманний діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикової події на життєдіяльність підприємства.

Не можна ризикувати великим заради малого.

Реалізація цього принципу передбачає порівняння доходу, що очікується, з рівнем ризику.

Позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є – слід приймати негативне рішення.

Практична реалізація цього принципу передбачає, що ризик-менеджер повинен у процесі прийняття свого рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуацій повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дозволяє йому перестрахуватися на випадок несприятливого збігу ризик-факторів та обставин.

Реалізація цього принципу передбачає необхідність пошуку альтернативних варіантів, які стосуються здійснення господарської операції або діяльності підприємства. До визначеної оцінки рівня ризику не слід ставитися фатально. Необхідно продумати інші варіанти досягнення цієї ж мети (іншу технологію проведення господарської операції) або розробити систему заходів, які зменшать ступінь притаманного їй ризику.

Описані вище принципи носять загальноевристичний характер, тобто є сукупністю логістичних прийомів та правил прийняття рішення, якими слід керуватися за будь-яких обставин.

Рекомендована література до шостого розділу

1. Солнцев С.О. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок / С.О. Солнцев, А.В. Овчіннікова // Формування ринкової економіки: зб.наук. праць. Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні.– К. : КНЕУ, 2011.– С. 356–364.
2. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В.Л. Дикань, І.М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2014. – №1. – С. 314-319.
3. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Збірник наукових праць: Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2011. – Випуск 6. – С. 36 – 42.
4. Зозулєв А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика:[учеб. пособие] /А.В. Зозулєв, С.А. Солнцев.– М. : Рыбари; К.: Знання, 2008.– 643 с.
5. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. навч. посібник. / І.Ю. Івченко.– К.: Центр учбової літератури, 2007.– 344 с.
6. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства / М.В. Карпунцов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 71-76.
7. Кравченко О. С. Ризикостійкість як передумова ефективного розвитку підприємства: індикатори визначення та методика діагностики / О. С. Кравченко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 81-90.
8. Марцынковский Д. А. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоц. по сертификации "Русский регистр". – Санкт Петербург: Береста, 2007. – 331 с.
9. Недосекин А.О. Риски бизнеса: идентификация, анализ, управление: монография / А.О. Недосекин, З.И. Абдулаева. – СПб: СЗТУ, 2010. – 126 с.
- 10.Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

- 11.Страхування: теорія та практика [Текст]: Навч.-метод. посібник / Н.М.Внукова, В.І. Успенко, Л.В. Временко та ін.; [за заг. ред. Н.М.Внукової].– Харків: Бурун Книга, 2004.– 376 с.
- 12.Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди.– К.: Знання, 2008.– 271 с.

Контрольні запитання до шостого розділу

1. Поняття про ризики.
2. Види ризиків.
3. Управління ризиками.
4. Резервування і управління запасами з урахуванням ризику.
5. Страхування ризиків.
6. Місце страхування в управлінні ризиками.
7. Джерела виникнення ризиків.
8. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.
9. Інструментарій впливу на ризик.
10. Методи локалізації та ухилення від ризиків.

Тестові завдання до шостого розділу

1. *Ризики, що пов'язані із забрудненням довкілля:*
 2. демографічні;
 - a) екологічні;
 - b) майнові;
 - c) інші.
3. *Ризики втрати майна в результаті кримінальних дій — це:*
 - a) демографічні;
 - b) екологічні;
 - c) майнові;
 - d) інші.
4. *Ризики звичайної діяльності — це:*
 - a) демографічні;
 - b) екологічні;
 - c) майнові;
 - d) інші.
5. *Множина випадкових подій, які приводять до змін розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства і їх співвідношення – це ризики:*
 - a) фінансові;
 - b) інвестиційні;
 - c) майнові;
 - d) інші
6. *Повна або часткова втрата вкладених коштів, недоотримання очікуваних доходів або отримання понад запланованих доходів — це ризики:*
 - a) фінансові;
 - b) інвестиційні;
 - c) майнові;
 - d) інші.
7. *Ризик лишається за суб'єктом ризику — це:*

- a) уникнення ризику;
- b) утримання ризику;
- c) передача ризику;
- d) жодна з відповідей не є правильною.

8. Ухил від заходів пов'язаних з ризиком - це:

- a) уникнення ризику;
- b) утримання ризику;
- c) передача ризику;
- d) жодна з відповідей не є правильною.

9. За повнотою або відсутністю інформації, ризики бувають:

- a) визначені та невизначені;
- b) повні та неповні;
- c) ясні та неясні;
- d) відкриті та закриті.

10. Метод аналізу ризиків, який використовується у випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико-статистичної інформації:

- a) імовірісно-статистичний;
- b) зон ризику;
- c) експертних оцінок;
- d) аналітичний.

РОЗДІЛ VII. КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Суть, роль та місце конкурентної політики у підприємницькій діяльності

Конкуренція є основною умовою, за якої працюють ринкові механізми, що формують багатство, розмаїття асортименту та високу якість товарів і послуг і створює конкурентну політику. У свою чергу, вона є однією з основних складових ринкової економіки та, перш за все, передбачає задоволення потреб ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку. Показник конкурентоспроможності є одним з важливих у діяльності підприємства, зростанню рівня якого має сприяти конкурентна політика. Саме тому важливість конкурентної політики дедалі зростає, включаючи в себе основні політики, що складають основу діяльності підприємств.

Конкурентна політика й норми, які стимулюють торгівлю й лібералізацію інвестування, мають спільну мету: вони покликані стимулювати конкуренцію, економічну ефективність і добробут покупців і виробників. Згідно з теорією системного підходу формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком.

Поняття «конкурентна політика» традиційно розглядається на двох рівнях: держави та окремого підприємства. Переважно дане поняття використовується на макрорівні (держави), і в цілому розглядає створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії та сприяння розвитку ефективної соціально орієнтованої економіки. В економічній термінології поняття конкурентна політика та антимонопольна політика є тотожними.

Вперше термін «конкурентна політика» з'явився в економічних дослідженнях вітчизняних вчених у 90-х роках XX ст. у зв'язку із загостренням конкуренції всередині держави.

Конкурентна політика, є складовою загальної економічної політики України і спрямована на захист і розвиток конкуренції. Вона складається з політики, що захищає та сприяє розвитку конкуренції та політики, що регулює діяльність суб'єктів, які займають монопольне становище на ринку.

За своєю функціональною спрямованістю конкурентна політика реалізується за двома напрямками: з одного боку, це захист економічної конкуренції, забезпечення рівних прав і можливостей для підприємців; а з іншого – це підтримання та розвиток конкуренції (у тому числі й засобами обмеження монополізму).

У чинному Господарському Кодексі України визначено, що антимонопольно-конкурентна політика держави – це політика, яка спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах запобігання проявам дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед, у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки, у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки.

Метою сучасної економічної політики держави є забезпечення реального впливу конкуренції на економічні відносини. У широкому розумінні мета конкурентної політики полягає в тому, щоб встановити порядок, за якого кожний учасник ринку, включаючи підприємців і споживачів, має можливості найкращим чином використати ресурси, які є в його розпорядженні.

Конкурентна політика має загальну мету – забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення рівня благополуччя населення. Основним методом конкурентної політики є забезпечення рівних умов конкуренції, що забезпечує стимули для здійснення інвестицій.

Одним з проявів занадто широкого визначення конкурентної політики є так зване непродуктивне «переупакування» (repackaging, тобто поділ на елементи для використання в якості самостійних фінансових інструментів) і просте перейменування інструментів і напрямів політики. Термін «індустріальна

політика» вийшов з використання у середині 1990–х років, йому на зміну прийшов термін «конкурентна політика». Однак останнім часом з'явився новий термін «промислова політика», який здебільшого використовується як різновид конкурентної політики, яка стосується спеціальних проблем.

На основі аналізу літератури систематизовано основні підходи до визначення терміну «конкурентна політика» в розрізі макро- і мікросередовища (табл. 6.1).

Таблиця 7.1.

Аналіз визначень поняття конкурентна політика як економічної категорії

Автор	Визначення	Специфікація
1	2	3
МАКРО– («конкурентна політика держави»)		
Ноекман В., Mavroidis P.	Базовою метою конкурентної політики в більшості держав є ефективний розподіл ресурсів і, як наслідок, максималізація національного добробуту	Ефективний розподіл ресурсів.
Аніловська Г. Я.	Комплекс заходів, покликаних протидіяти спробам підриву конкуренції або її спотворенню з боку фірм, які володіють монопольною владою	Комплекс заходів
Барон Л. И., Данилова А. В., Кокорев Р. А., Кокорев Р. А.,	Охоплює заходи по підтримці та розвитку конкуренції, при чому не тільки і не стільки ex post (тобто подій) за наслідками ринкових, скільки ex ante (до настання відповідних умов чи подій); антимонопольну політику та припинення недобросовісної конкуренції)	Заходи по підтримці і розвитку конкуренції
Борисенко З. М.	Комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на створення і захист конкурентного середовища, на створення і захист конкурентного середовища, здійснення та безпосереднє припинення порушень, антимонопольне законодавство, сприяння розвитку недобросовісної конкуренції	Комплекс Цілеспрямованих заходів, направлених на створення і захист конкурентного середовища

Геєць В. М., Семиноженко В. П. Кваснюк Б. Є.	Діяльність держави, спрямована на підтримання та/або створення ситуації конкуренції на ринках через встановлення і дотримання правил, що заборонені визначають способи поведінки на ринку.	Діяльність держави
Авдашева С. Б. Шаститко А. Є.,	Комплекс заходів, направлених на підтримку та розвиток конкуренції завдяки створенню не лише можливостей, але й захисту стимулів для конкуренції з метою забезпечення ефективного використання ресурсів	Комплекс заходів, направлених на підтримку та розвиток конкуренції
Дідківська Л. І.	Конкурентна політика на регіональному та галузевому рівні має загальну мету – забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення соціального добробуту населення, відрізняється засобами, що використовуються для прискорення темпів і підвищення стійкості економічного розвитку	Забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення рівня соціального добробуту.
Князева І. В.	Державна конкурентна політика охоплює майже все коло рішень, спрямованих на розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг національних виробників, забезпечення ефективної зайнятості.	Коло рішень, спрямованих на розвиток економіки
Уманців Ю. М.	Система державних заходів правового економічного та організаційно–адміністративного характеру, які спрямовані на формування конкурентного середовища, захист і підтримку конкуренції та боротьбу зі зловживаннями монопольним становищем в економіці	Система державних заходів
Шнипко О. С.	Основними завданнями конкурентної політики держави є створення конкурентного середовища всередині країни, яке б давало змогу підприємствам ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації.	Створення конкурентного середовища всередині країни
Бурда М. Виплош Ч,	Політика, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва	Політика, що спрямована на посилення конкуренції
Чухно А.А.	Система заходів, спрямованих на попередження підривання або викривлення конкуренції з боку фірм, що володіють ринковою владою.	Система заходів щодо попередження конкуренції
Паламарчук Г. М.	Комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища.	Комплекс заходів

Циганкова Т. М.	Всі механізми, які мають відношення до ринкової конкуренції, зокрема торгіву політику, регулятивну політику та урядову політику щодо регулювання антиконкурентних дій підприємств та організацій усіх форм власності	Всі механізми які мають відношення до ринкової конкуренції
Базилевич В.Д.	Система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища регулювання конкретних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва.	Система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища
Мікро– («конкурентна політика підприємства»)		
Кашуба Я. М.	Конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища.	Напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства
Полянська А. С.	Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку.	Загальне керівництво для дій і прийняття рішень.

Конкурентна політика підприємства – це комплекс економічних та організаційно–адміністративних заходів, які надають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку.

Метою конкурентної політики є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Формування конкурентної політики на підприємствах стає одним з важливих аспектів існування підприємств. Адже, конкурентна політика базується на основних складових, які становлять основу діяльності підприємств (рис. 7.1).

Існування конкурентної політики підприємства передбачає збалансування усіх напрямів діяльності з конкурентними та стратегічними напрямками розвитку підприємства. У наведеному рис. 7.1 при реалізації конкурентної політики передбачається інтеграція конкурентних стратегій та базових

корпоративних стратегій підприємства. Взаємодія всіх блоків складових конкурентної політики здійснюється на загальній основі та у вказаній послідовності здійснення заходів процесі управління конкурентною політикою.

Розробка конкурентної політики передбачає визначення цілей та стратегій його розвитку на перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами.

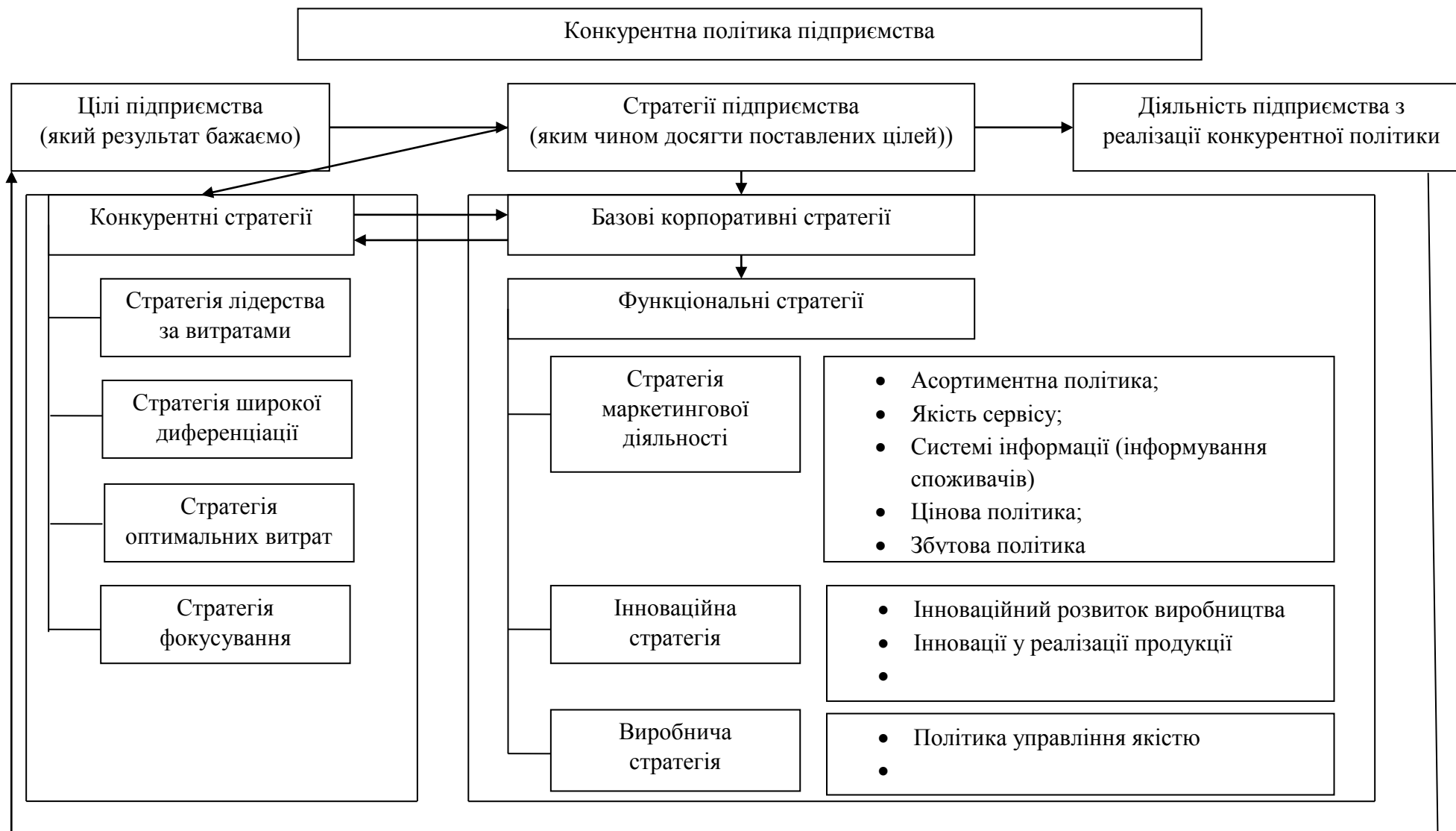


Рис.7.1. Складові конкурентної політики

Таким чином, основними складовими конкурентної політики підприємства є цілі та стратегії його розвитку. Стратегічні конкурентні цілі, як правило, не мають кількісної характеристики. Вони формулюються у вигляді декларацій про наміри, з яких формується підприємницька концепція підприємства, визначаються її базові й функціональні стратегії, що надають змогу її реалізувати й розробляється формальна система забезпечення оперативних планів. Постановка та формулювання стратегічних цілей є вихідною базою для вибору й розробки стратегій, що забезпечують їх реалізацію.

Стратегія у загальному вигляді – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих дій і правил (програм, проектів) досягнення поставлених цілей, зважаючи на науково-технічний потенціал підприємства та його ринково-збутові можливості.

Оскільки конкурентна політика підприємства розглядається як комплекс заходів, із складових елементів конкурентної політики можна виділити заходи, розділені на 3 блоки та виведені системами.

1. Система заходів, які регламентують маркетингову політику підприємства. Такими заходами виступають: чітко визначена система ціноутворення, збалансованість цін порівняно з конкурентами, постійне вдосконалення асортименту продукції, забезпечення належного рівня якості продукції, розробка стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства.

2. Система заходів, які сприяють інноваційному розвитку. Результатами реалізованих інноваційних заходів мають бути: впровадження міжнародних стандартів, модернізація обладнання, технічне переоснащення, розширення товарного асортименту тощо.

3. Система організаційно-адміністративних заходів, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності персоналу та формуванням ефективної організаційної структури. Побудова ефективної організаційної структури підприємства та набір конкурентоспроможного персоналу є не менш важливими заходами.

Ці складові поєднує загальна мета – забезпечення потреб споживачів (замовників) у продукції. Тому важливою оцінкою результату є постійний моніторинг споживчих потреб. Важливим під час моніторингу є отримання відповідей на наступні питання:

- Наскільки часто розширюється коло підрядників (ступінь мобільності /консервативності)
- Основні фактори, на які звертається увага при виборі підрядника?
- Оцінка низки заздалегідь заготовлених факторів за ступенем важливості і якості – наскільки добре такі послуги представлені на ринку?

Впровадження всіх систем заходів має здійснюватись для здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни макросередовища, підвищення рівня конкурентоспроможності як продукції так і самого підприємства, задоволення потреб споживачів різних груп, отримання більших доходів і т.д.

Конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1) формування переліку положень конкуренції;
- 2) визначення галузевих правил ведення конкурентної боротьби;
- 3) формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами;
- 4) формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- 5) зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- 6) порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом та їх корегування;
- 7) визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом.

Варто зазначити, що формування конкурентної політики в умовах кризи потребує врахування причин, що зумовлюють кризовий стан. Оцінювання засад антикризового управління у процесі формування конкурентної політики

доцільно здійснювати з метою попередження і запобігання кризовому стану або його подоланню.

Важливе місце в конкурентній політиці займає система вимірювання конкурентоспроможності та її оцінка. У результаті оцінювання конкурентоспроможності, у рамках конкурентної політики підприємства можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна товарної політики;
- впровадження нових технологій;
- диверсифікація виробництва;
- зміна організаційно–правового статусу підприємства;
- модернізація форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- створення спільних виробництв.

Для успішного функціонування підприємств на ринку наявність конкурентної політики та оцінювання конкурентоспроможності потенційних можливостей є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона надає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Врахування потенційних можливостей при формуванні конкурентної політики підприємств необхідне для вирішення багатьох питань. Зокрема:

- для обґрунтування можливостей та необхідності визначення нових резервів розвитку та функціонування підприємств;
- для вибору стратегії ринкового розвитку підприємств;
- для оцінювання резервів різних категорій;
- для діагностики потенціалу та коригування процесів управління як при оцінюванні внутрішніх резервів, так і при оцінюванні резервів ринкового середовища.

Здатність підприємства максимально використовувати власні потенційні можливості (трудові ресурси, матеріальні, фінансові, інформаційні) значною мірою зумовлює його конкурентоспроможність.

7.2. Основні підходи до формування конкурентної політики підприємств

У сучасних умовах економічного розвитку України питання формування конкурентної політики підприємств набуває особливого значення. Правильно сформована конкурентна політика надає змогу підприємству не лише отримувати достатні прибутки, але й підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Для оптимального формування конкурентної політики необхідне розуміння підходів, що орієнтовані безпосередньо на кожен галузь господарства.

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства, і вона має сприяти зростанню рівня конкурентоспроможності підприємств. Якщо раніше для забезпечення конкурентоспроможності підприємства достатньо було зваженої збутової або асортиментної політики, то останнім часом все частіше виступає важливість конкурентної політики. Здебільшого це пояснюється зростанням кількості збиткових підприємств, які в своїй діяльності ведуть не коректну конкурентну політику.

Враховуючи особливості сучасних умов діяльності, компанії переходять від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі конкурентної політики. У свою чергу, клієнтоорієнтована модель передбачає формування конкурентної політики на основі підходів, які орієнтуються не лише на клієнтів, але й на вплив постачальників і конкурентів..

У конкурентній політиці варто врахувати також вертикальну інтеграцію та обмеження. До них належать типи контактів між постачальником і покупцем, які накладають на обидві сторони обов'язки, що прямо не пов'язані з фактом поставки товару та його оплатою. Метою такої інтеграції є бажання зменшити витрати виробництва та збуту продукції, що дає підприємству у конкурентні

переваги, посилює ринкову владу та створює бар'єри для вступу інших підприємств у галузі.

При формування конкурентної політики підприємств можна виділити системні підходи, що ґрунтуються на об'єктивному розмежуванні, а саме: клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи.

Найпоширенішим підходом до формування конкурентної політики на підприємствах є клієнтоорієнтований підхід.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази, та здатністю витримувати конкуренцію з іншими підприємствами та суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів (замовників) при формуванні конкурентної політики. При такому підході важливим є побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів компаній, враховуючи специфіку її діяльності. Даний підхід спрямований на глибоке й персональне знання потреб клієнтів. Суть цього підходу можна звести до трьох основних характеристик:

1. Орієнтація на утримання клієнтів. Використання потенціалу вже наявної клієнтської бази та забезпечення зростання продажу за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції вже існуючими клієнтами.

2. Індивідуальні комунікації з клієнтами. З метою врахування персональних особливостей кожного споживача (як оптового, так і роздрібного) виникла необхідність забезпечення інтерактивної взаємодії між ним і компанією, що стало можливо з розвитком інформаційних технологій

3. Високий рівень сервісу, що включає співпрацю з клієнтами, засновану на відносинах, а не на продукті. Основою для збереження і розвитку співробітництва між підприємством і її клієнтами є відносини (сервіс).

Споживачі сприймають підприємство як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність (рис. 7.2).

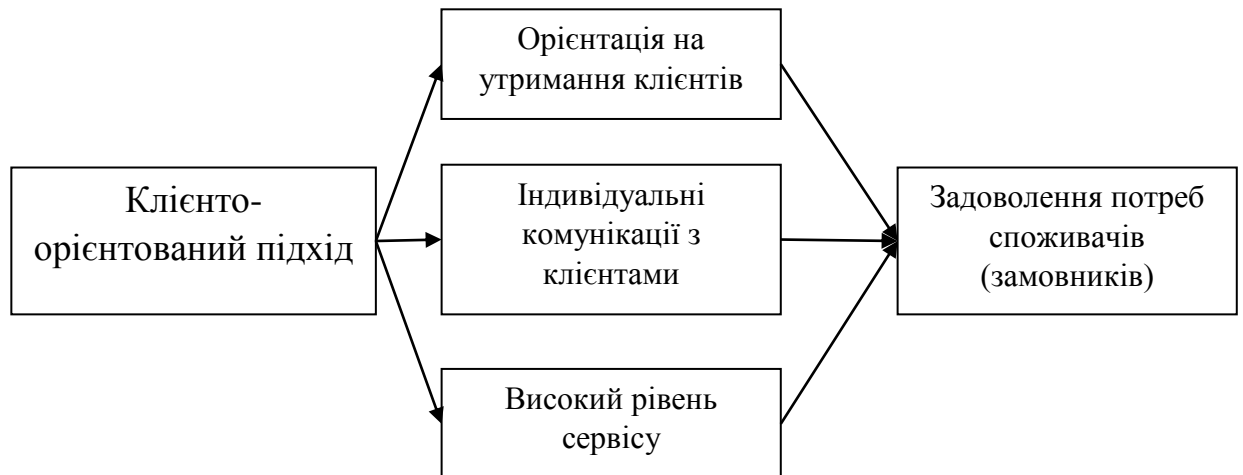


Рис. 7.2. Структура та складові клієнтоорієнтованого підходу до формування конкурентної політики підприємств

Розглядаючи використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики, варто враховувати статистику:

- 5-15 % клієнтів приносять до 100 % чистого прибутку;
- близько 50 % клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку;
- 25-45 % клієнтів покривають усього 1- 5 % витрат, і ті ж 25-45 % споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів;
- самий крайній випадок (менш типовий), коли самі неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти.

При цьому продавці витрачають на зазначені 85% клієнтів час, що і на прибуткових.

Переваги клієнтоорієнтованого підходу:

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства – ринкова спрямованість підприємства, орієнтована в бік вивчення потреб клієнтів на

противагу концентрації на продукті та ефективних продажах, що відповідає тенденціям і правилами сучасного ринку.

Зниження витрат компанії – вивчення поведінки та переваг клієнтів з метою підвищення рівня утримання та задоволеності найбільш прибуткових з них, при одночасному виявленні малоприбуткових клієнтів.

Дотримання балансу інтересів компанії та задоволеності клієнта. На основі вивчення купівельного попиту і переваг, поведінки конкурентів компанія пропонує різні програми своїм клієнтам залежно від значущості клієнта для компанії і стадії, на якій знаходяться їхні відносини.

Підвищення керованості компанії, злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування команди – ланцюжок обслуговування клієнта, як єдиного бізнес–процесу, об'єднує відокремлені функціональні служби.

Конкурентоорієнтований підхід більш цікавий для підприємств середніх по розміру, і які переважно виготовляють стандартну продукцію, оскільки враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги компанії та її конкурентів. Конкурентоорієнтований підхід являє собою систему заходів для досягнення цілей підприємства, що полягають у збереженні та підвищенні рівня конкурентоспроможності, та включає чітко визначені відповідно до базової конкурентної стратегії, пріоритети, стратегічні альтернативи за умови вільної неструктурованої діяльності залежно від ринкової ситуації.

Результатом впровадження такого підходу є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами. Такий підхід має за основу знання ринку, постійний аналіз діяльності конкурентів. Основними елементами даного підходу можна назвати такі:

1. Аналіз діяльності конкурентів. Важливими виступають конкурентні переваги як самого підприємства, так і його конкурентів. Порівняння цих переваг надає можливість підприємству вчасно переорієнтувати виробництво та діяльність.

2. Систематизація інформації щодо потенційних конкурентів. Даний етап має на меті оцінку діяльності не лише наявних, але й потенційних конкурентів.

3. Визначення напрямів боротьби з конкурентами. Розробка комплексу необхідних управлінських заходів у процесі формування системи конкурентних переваг підприємства. Його завданнями є узагальнення результатів аналізу конкурентних позицій підприємства в ключових сегментах ринку, оцінка його потенціалу до посилення існуючих і формування інноваційних конкурентних переваг, оцінка фактичного та прогнозного рівнів існуючих конкурентних переваг і на основі цього визначення необхідних управлінських рішень щодо подальшого формування системи конкурентних переваг підприємства.

4. Вчасне впровадження нових технологій у виготовлення друкованої продукції. При виготовленні стандартної продукції доцільно враховувати технологічні нововведення, які використовують конкуренти. Оскільки вони сприяють економії часу та матеріалів при виготовленні продукції (рис. 7.3).

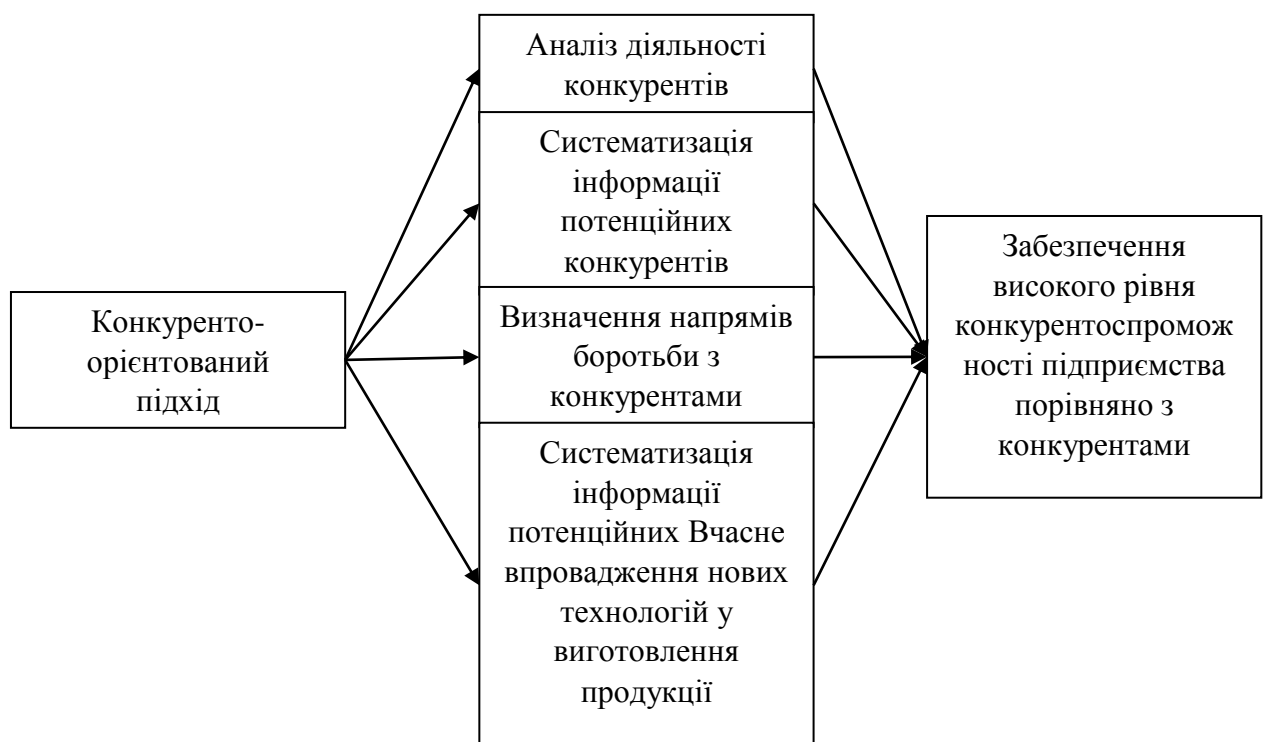


Рис. 7.3. Структура та складові конкурентоорієнтованого підходу до формування конкурентної політики підприємств

Сучасним підприємствам, що працюють в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби, варто не тільки визначити комплекс положень, механізмів і засобів досягнення стратегічних конкурентних цілей, але й слід знати в кожний момент, на якому етапі розвитку вони перебувають,

наскільки вони наблизилися до цілі або відійшли від неї. Відповіді на ці запитання допоможе аналіз діяльності конкурентів і виділення їх у конкурентному рейтингу.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на місці, яке воно займає серед інших підприємств аналогічного профілю діяльності. Для визначення цього місця доцільно здійснювати рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств, спрямовану на створення та підтримку конкурентних переваг шляхом впливу на чинники, умови, джерела та методи їх формування.

Вивчення конкурентної позиції та маркетингових можливостей підприємств–конкурентів у цілому припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи спостереження за конкуренцією:

1. Які основні цілі конкурента?
2. Які поточні конкурентні маркетингові стратегії досягнення цих цілей?
3. Які засоби мають у своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізовувати свої стратегії?
4. Які їх ймовірні майбутні стратегії?

В основі конкурентної маркетингової стратегії лежать певні конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів. Конкурентні переваги утворюються унікальними відчутними та невідчутними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і надають змогу отримувати конкурентні переваги.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні конкурентні активи підприємства або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу підприємств. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами є вищим, ніж у конкурентів, і він у стані протидіяти впливу конкурентних сил.

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям: бути значимими з погляду умов конкуренції та відповідати ключовим факторам успіху, бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі та недоступними для легкого відтворення конкурентами.

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати або ні на тих чи інших ринках або за тим чи іншим напрямом діяльності (сферою бізнесу), доцільно розглянути підхід, запропонований К. Омаї, який подано на рис. 7.4.

Модель конкурентних рішень щодо формування та використання ключових факторів успіху проголошує наступні принципи конкурентної боротьби, сформульовані як побажання: конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; традиційна, успішна стратегія надає змогу зберегти досягнуті рубежі, а базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності; уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення за орієнтації на аналогічні другорядні переваги.

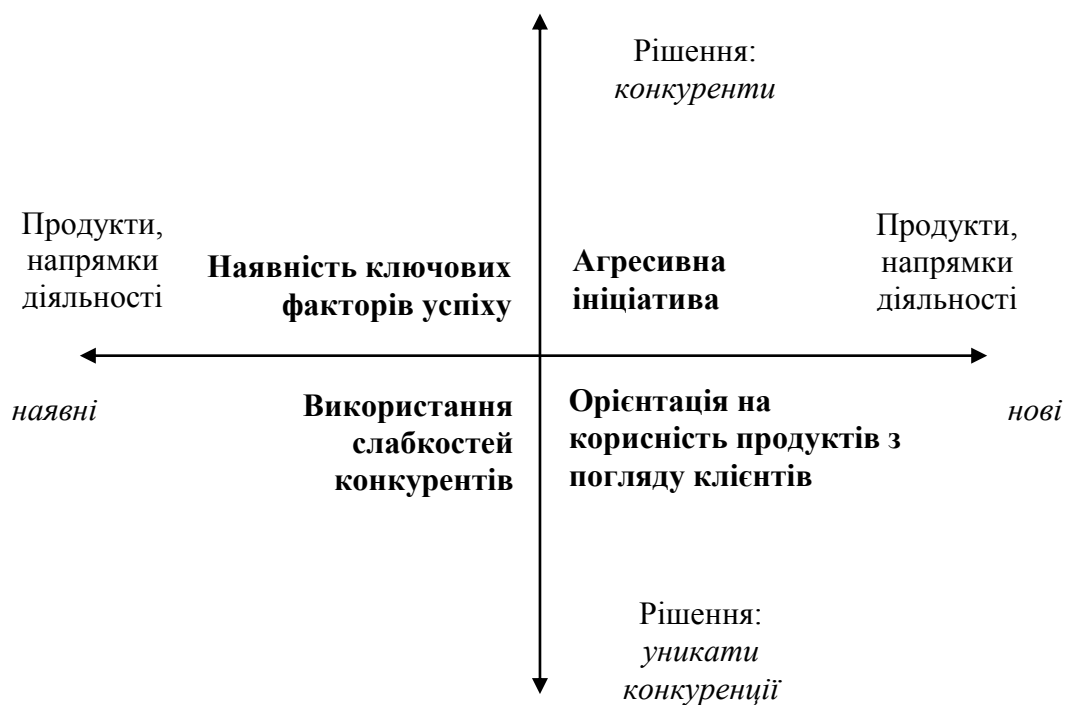


Рис. 7.4. Модель конкурентних рішень К.Омаї

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємства можуть і повинні створювати та підтримувати попит на товари з унікальними властивостями через ефективну конкурентну маркетингову

політику. Ці властивості можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Ці властивості можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання у перспективі.

Перевагами конкурентоорієнтованого підходу виступають наступні:

1. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності завдяки активній діяльності підприємства, адекватній зовнішнім умовам на ринку.
2. Зниження витрат компанії за рахунок того, що існує можливість використання вже зарекомендованих нововведень в технології виробництва продукції, без витрачання коштів на інновації.
3. Наявність стабільності у діяльності підприємства завдяки можливості співпраці – технічної, технологічної.

При її наявності між підприємствами принципова співпраця можлива, й у виборі між конкуренцією або співпрацею, співпраця може бути більш обґрунтованим вибором. При відсутності такої можливості співпраця обмежується домовленістю про окремі дії на ринку й реалізацією спільних вигідних для обох сторін проектів.

При відсутності такої можливості співпраця обмежується домовленістю про окремі дії на ринку й реалізацією спільних вигідних для обох сторін проектів.

Ресурсний підхід має місце тоді, коли компанія при виробництві продукції переважно використовує матеріали (сировину) окремих постачальників. Це стосується компаній, які мають на меті високий інноваційний розвиток, застосовуючи матеріали лише обраних постачальників, і виготовляючи переважно нові види продукції.

Даний підхід оптимально надає можливість поєднувати креативний підхід, незначні затрати на технічні інновації та використання широкого асортименту матеріальної бази.

Основними складовими ресурсного підходу виступають:

1. Підбір оптимального кола постачальників матеріалів для виготовлення продукції. Креативність у поєднанні матеріалів надає змогу підприємству

збільшувати прибутки та в деяких випадках зменшувати витрати на виробництво продукції.

2. Встановлення та підтримка стабільних відносин з постачальниками (як індивідуальних, так і загальних). З метою забезпечення постійного та безперервного постачання якісних матеріалів, підприємство має підтримувати стабільні відносини з постачальниками. На практиці доведено, що наявність індивідуальних відносин (у поєднанні із загальними) надає можливість підприємству зміцнювати відносини. На практиці доведено, що наявність індивідуальних відносин (у поєднанні із загальними) надає можливість підприємству зміцнювати відносини.

3. Орієнтація на довгострокові відносини з постачальником. Наявність довгострокових відносин надає підприємству додаткові переваги, насамперед, знижки на матеріали та першочерговість в їх отриманні. При таких відносинах постачальники зацікавлені у замовнику, і приймають участь у інноваціях, тим самим беручи на себе частину витрат при випробуванні їх матеріалів. При таких відносинах постачальники зацікавлені у замовнику, і приймають участь у інноваціях, тим самим беручи на себе частину витрат при випробуванні їх матеріалів.

Впровадження технологічних інновацій на основі використання матеріалів постачальника (рис. 6.5). Роль постачальника (постачальників) процесу має бути такою, ніби вони є частиною процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається у результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

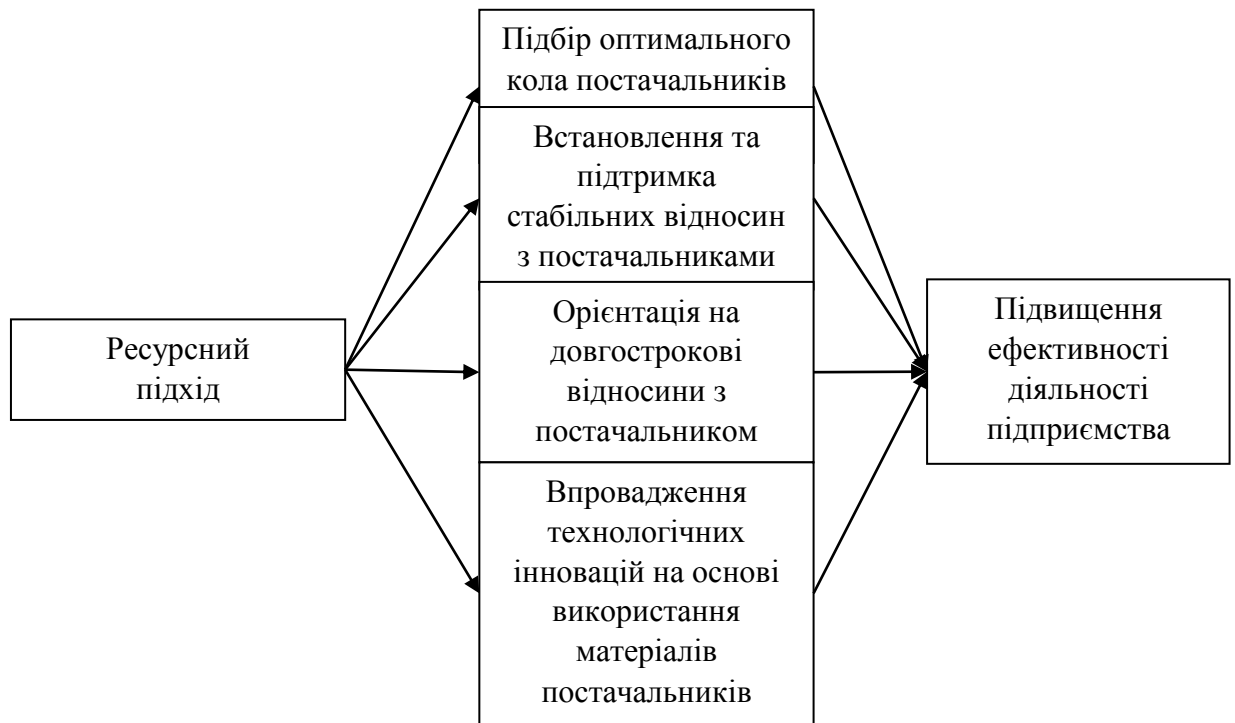


Рис. 7.5. Структура та складові ресурсного підходу до формування конкурентної політики підприємств

Від вибору постачальника залежить якість продукції, яка виготовляється та ринковий успіх підприємства. Тому доцільно визначити рейтинг продавців і на цій основі обирати постачальника. Для успішного функціонування підприємства необхідно, щоб між постачальником (продавцем) і споживачем встановилися партнерські відносини.

При традиційному підході відділ постачання прагне:

- створити групу постачальників для кожного виду продукції;
- встановити ділові відносини з тими, хто пропонує мінімальну ціну або, у випадку якщо ціна необхідної продукції однакова у всіх постачальників, з тими, хто забезпечує як найшвидше постачання;
- встановити мінімально можливу ціну шляхом переговорів, наприклад, посиляючись на можливість укладення договору з іншими постачальниками;
- мати не менше двох постійних постачальників з метою захисту і страхівки від можливих порушень постачань або інших проблем, а також щоб мати можливість чинити тиск на постачальників при укладенні договору (контракту).

Використовуючи цю тактику, можна досягти істотного зниження ціни на придбану продукцію. Але переважна орієнтація на ціну виробів підвищує ризик виробництва низькоякісної продукції та збільшення витрат на усунення відхилень (невідповідностей), дефектів або браку. Вибір постачальника повинен здійснюватися з урахуванням багатьох чинників, основними з яких є якість і ціна продукції.

Надійніший і ефективніший підхід у виборі постачальників ґрунтується на аналізі відомостей про якість їх роботи і продукції. Це потребує проведення відповідного дослідження і, отже витрат, що скорочує число потенційних постачальників, з якими компанія може вступити в співпрацю. При такому підході постачальник повинен допустити на своє підприємство представників замовника (споживача). У такому разі обидві сторони відповідальніше відносяться до встановлення ділової співпраці та укладення договору.

Метод оцінки постачальника (продавця) включає:

- аналіз попередньої діяльності по постачаннях;
- встановлення відповідності системи менеджменту якості постачальника вимогам стандартів;
- контроль споживачем якості продукції на відповідність вимогам стандарту.

При оцінці постачальника аудитори споживача розглядають наступні аспекти:

- компетентність керівництва і його прихильність якості;
- розуміння технічних умов і контракту на постачання;
- розмір підприємства і його виробничі потужності;
- можливий обсяг постачань;
- процеси та методи управління якістю;
- рівень кваліфікації та підготовки співробітників;
- організація і ефективність забезпечення якості;
- відгуки інших споживачів;
- фінансова стабільність підприємства.

Аудит проводиться до укладення контракту. Висновки аудиторів можуть бути наступними:

1. Споживач (покупець) покладається на систему забезпечення якості, використовувану постачальником.
2. Постачальник передає споживачеві разом з продукцією встановлені технічними вимогами дані контролю і випробувань.
3. Постачальник здійснює стовідсотковий контроль і випробування продукції за відповідними параметрами.
4. Постачальник проводить приймально–здавальні випробування за узгодженою із споживачем програмою.
5. Постачальник має систему якості, що визнається споживачем (наприклад, систему якості по Міжнародних стандартах ISO серії 9000).
6. До постачальника не пред'являються жодні вимоги із забезпечення і контролю якості, а споживач здійснює свій вхідний контроль і відбір продукції.

Вибір постачальника ґрунтується на:

- оцінці дослідної партії продукції;
- досвіді попередньої роботи з аналогічними постачальниками;
- результатах випробувань аналогічної продукції, що раніше поставляється;
- відомому досвіді інших споживачів;
- контролі на підприємстві та оцінці функціонування системи якості постачальника, а також його можливостей вдосконалення виробництва, і тому подібне.

Визначення рейтингу постачальника:

- по-перше, надає змогу вибрати якнайкращого постачальника або продавця;
- по-друге, забезпечує зворотний зв'язок, що надає можливість усувати виникаючі труднощі або збої в роботі.

Рейтинг має враховувати в основному наступні чинники: якість продукції, ціну, послуги. Під послугами в даному випадку розуміється спосіб доставки продукції, точність дотримання графіка доставки, після продажне обслуговування та інше.

У базі постачальників підприємства мають бути присутніми обидва типи стосунків: побудовані за принципом економічної доцільності (опортуністичні) та партнерські. До того ж, як правило, на декілька партнерських стосунків припадає безліч опортуністичних. Це пов'язано з тим, що обидва типи стосунків мають свої переваги та недоліки. Аналіз переваг і недоліків типів стосунків з постачальниками подано в табл. 6.2.

Таблиця 7.2.

Переваги та недоліки типів відносин з постачальниками

Тип відносин	Переваги	Недоліки
Партнерські відносини	<ul style="list-style-type: none"> - прагнення обох підприємств допомагати один одному, оскільки частини партнерів тісно переплетені; - спільна реалізація довгострокових стратегій; - здатність до системних інновацій; 	<ul style="list-style-type: none"> - знижується можливість маневру при ухваленні тактичних рішень варто враховувати стратегічні наслідки; - управління партнерськими стосунками потребує значних витрат;
Опуртоністичні відносини	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка активної конкурентної боротьби зниження витрат по операціях; - простота зміни постачальника, при зміні ринкової ситуації якщо одержувача перестануть задовольняти ціна, якість або сам продукт чи послуга; - обмежена можливість спільних дій. 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежена можливість спільних дій; - ризик «симетричної відповіді»

Встановлювати зі всіма постачальниками партнерські стосунки економічно недоцільно. А працювати зі всіма тільки на опортуністичних принципах часом недалекоглядно. Обидва підходи слід використовувати у роботі підприємства – питання тільки в тому, коли і в стосунках з ким потрібно їх застосовувати. Тип стосунків повинен обиратися на основі ретельного аналізу. Як показує практика, у багатьох вітчизняних компаніях ці підходи не використовують паралельно.

Переваги ресурсного підходу

1. Підвищення інноваційного розвитку підприємства при незначних витратах. При проведенні експериментів з матеріалами постачальника, витрати на виготовлення взірців продукції поділяються порівну між постачальником і замовником. У деяких випадках постачальники повністю покривають витрати на зразки продукції.

2. Стабільний розвиток підприємства за рахунок підтримки відносин з постачальниками. Наявність тісних зв'язків із постачальником надає змогу підприємству не витрачати зайвий час на пошук нових постачальників.

3. Збалансованість у відносинах підприємства та постачальника матеріалів на основі підписання контрактів, отримання додаткових привілеїв.

4. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки спрямованості компанії на інноваційний розвиток.

Визначені підходи до формування конкурентної політики, що ґрунтуються на об'єктивному розмежуванні, а саме клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи є оптимальними для промисловості. Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів (замовників) при формуванні конкурентної політики. Конкурентоорієнтований підхід при формуванні конкурентної політики враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги як компанії, так і її конкурентів. Ресурсний підхід має місце тоді, коли компанія при виробництві продукції використовує матеріали (сировину) окремих постачальників. Це стосується компаній, які мають на меті високий інноваційний розвиток, застосовуючи матеріали лише обраних постачальників, і виготовляючи переважно нові види продукції.

Окреслюючи основні переваги кожного з підходів слід зазначити, що результатом впровадження клієнтоорієнтованого підходу буде задоволення потреб споживачів (замовників) продукції, конкурентоорієнтованого підходу – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами, і відповідно ресурсного підходу – підвищення рівня ефективності діяльності підприємства.

7.3. Методичні положення до оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств

Створення ефективної та дієвої конкурентної політики потребує розробки методів аналізу та оцінки результатів даного процесу. В умовах мінливого середовища оцінювання ефективності конкурентної політики передбачає врахування стану розвитку підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Оцінка стану розвитку підприємств надає можливість виявити наявний потенціал і сформулювати необхідні рекомендації для забезпечення високої конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Розвиток підприємства розглядається з декількох позицій. З одного боку, розвиток підприємства розглядають як довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення рівня ефективності управління культурою організації. З іншого боку розвиток підприємства – процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури та складу, в результаті чого підвищується опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.

Процес розвитку підприємства подано на рис. 7.6.

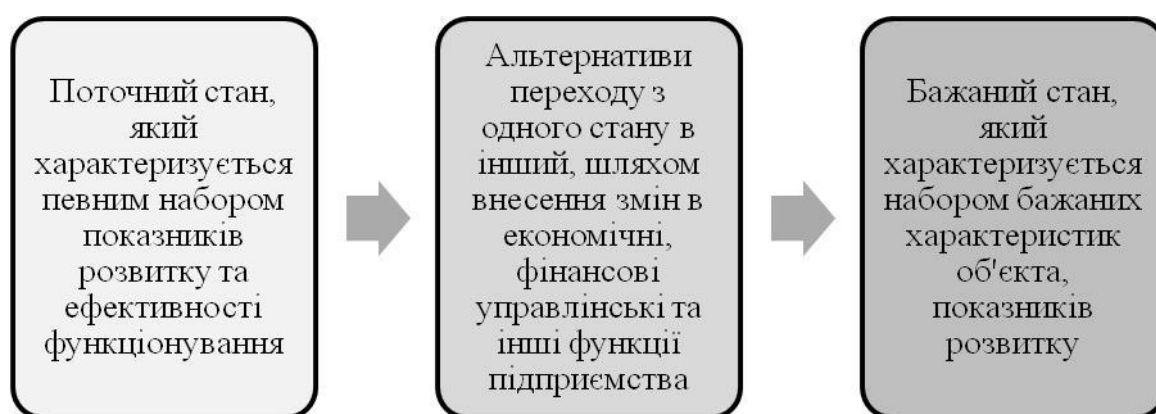


Рис. 7.6. Процес розвитку підприємства

Характерними рисами сталого розвитку підприємства виступають: фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості, наявність джерел доходів підприємства (замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг). Розвиток підприємства залежить від адекватної оцінки реального його

становища, раціональності використання ресурсів і коштів, а також виявлення резервів для підвищення рівня ефективності фінансово-господарської діяльності.

Підприємства вимушені піклуватися про здатність своїх внутрішньовиробничих систем до виявлення проблем, сприйняття управлінських рішень підвищення рівня ефективності діяльності. Для цього потрібний не лише розширений стратегічний аналіз, який передбачає розгляд перспектив щодо фінансового розвитку, а й методи оцінювання внутрішніх і зовнішніх процесів діяльності підприємства.

Для розгляду науково-методичних положень та розроблення власного інструментарію оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства, розглянемо результати досліджень провідних науковців.

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінки розвитку підприємства найбільшого поширення дістали шість науково-методичних методів до оцінки стану розвитку підприємства:

Метод оцінки розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності.

1. Фазовий метод (за фазою розвитку підприємства).
2. Фінансово-економічний метод.
3. Стратегічний метод.
4. Ресурсно-потенціальний метод.
5. Інтегральний метод.

Перший метод характеризується оцінкою стану розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності. Особливість цього методу полягає у тому, що на основі визначеного рівня конкурентоспроможності підприємств роблять висновок про рівень його розвитку. Тобто вони є прямо пропорційні.

У сучасній економіці не існує однозначних методів щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств. Усі методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути об'єднані у дев'ять груп.

1 група. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг. Сутність їх полягає у наявності порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва. Дані методи є найбільш поширеними та простими в розрахунках. Але при цьому, не дають змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, статичність отриманих оцінок, практично не відображають взаємодію виробника продукції із ринком.

2 група. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі. Сутність даних методів полягає у тому, що рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Перевагою даних методів є те, що вони надають якісне оцінювання на рівні галузей різних країн. Однак, рівновага підприємств не надає стимулів для переходу на наступну стадію.

3 група. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Основним акцентом у даних методах є зіставлення положень тих, хто входить в галузь, з тими, які є лідерами, та з підприємствами із середніми показниками. Ці методи надають змогу провести доволі глибокий аналіз внутрішнього стану. Недоліки даних методів є наступні: важко визначити кінцеву інтегральну оцінку, наявність значних обсягів розрахунків, відсутність змоги оцінити динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

4 група. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару. Основа даних методів лежить у тому, що продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Перевагами методів є аналіз якості виготовленої продукції та значна увага для споживачів. При цьому, недоліками є такі: не враховують виробничо-збутової діяльності підприємства, їх можна використати лише для виробників одного виду продукції.

5 група. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності. Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції у ній. Перевагами матричних методів оцінки рівня конкурентоспроможності є можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товарів, дослідна крива та база даних PIMS. Однак, негативною стороною є те, що високоприбутковий портфель є

незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим та концентрація на одній із стратегій.

М. Е. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії, де основна увага приділяється не лише задоволенню потреб споживачів, але й так званим конкуруючим силам ринку – внутрішньогалузевій конкуренції; загрозам з боку товарів–замінників; позиції покупців; загрозам з боку нових конкурентів; позиції постачальників. Для визначення основних конкурентів, за М. Е. Портером, доцільно зосередитися на одній із трьох стратегій: лідерство в області витрат, стратегія диференціації, зосередження на певному сегменті. Недоліком цієї концепції можна вважати небезпеку зосередження на одній із стратегій, оскільки ринкові умови доволі швидко змінюються.

6 група. Інтегральний метод. При використанні даного методу обчислюються групові показники для дослідження товару. Цей метод є доволі простим, наочним і надає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників.

З практичної точки зору, з–поміж більшості існуючих інтегральних методів прийнятним можна вважати метод В. Ф. Оберемчука. Запропонована ним методика розрахунку інтегрального показника включає основні складові конкурентної політики підприємства. Згідно запропонованої ним методики, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати за допомогою такого інтегрального показника (7.1):

$$K_n = g \sqrt{0,22 P_1 \times 0,14 P_2 \times 0,1 P_3 \times 0,19 P_4 \times 0,14 P_5 \times 0,07 P_6 \times 0,04 P_7 \times 0,1 P_8} \quad (7.1.)$$

де P_1 – конкурентоспроможність продукції;

P_2 – фінансовий стан підприємства;

P_3 – ефективність збуту і просування товарів;

P_4 – ефективність виробництва;

P_5 – конкурентний потенціал;

P_6 – екологічність виробництва;

P_7 – соціальна ефективність; P_8 – імідж підприємства.

Як бачимо з (7.1), автор під час розрахунку конкурентоспроможності використовує групу показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (конкурентоспроможність продукції, фінансове становище

підприємства), так і групи показників, що є похідними від перших (конкурентний потенціал, ефективність виробництва) тощо.

Недоліком даного методу є те, що він не надає можливості для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності, а також не придатний для оцінювання підприємств із значною номенклатурою товарів.

7 група. Методи на засадах теорії мультиплікатора. Ці методи характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів і стимулів, що

їх викликали. Перевагою даних методів є те, що вони надають можливість оцінити значну кількість показників підприємства. Однак на противагу перевагам є деякі недоліки: є доволі громіздким методом, його результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу.

8 група. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств. В основі цих методів лежить аналіз внутрішнього середовища підприємств з метою виявлення переваг і потенціалу для їх розроблення. Методи надають змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу. Недоліки: важко отримати інформацію для розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка ґрунтується лише на аналізі внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.

9 група. Методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном. Методи цієї групи можуть містити будь-яку кількість показників, що є наочним та комплексним під час порівняння. Однак при використанні цих методів не враховані у складі досліджуваних чинників показники, які характеризують силу і напрям впливу із-зовні.

Різноманітність методів і показників конкурентоспроможності значною мірою зумовлені розмаїттям принципів її дослідження і оцінювання (системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність тощо).

Загальними недоліками більшості відзначених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства за порівняння з іншими суб'єктами

господарської діяльності та те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на порівняно короткому проміжку часу, що зумовлює необхідність розроблення методу, що був би позбавлений вказаних недоліків.

Другий метод – фазовий ґрунтується на оцінці за фазою розвитку підприємства. При дослідженні рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно перебуває.

Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться. За словами видатного вченого В.С. Пономаренка, фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку, можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища.

Оцінювання конкурентного статусу підприємства здійснюється за допомогою якісних і кількісних критеріїв та матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються, визначають середні значення за показниками, що комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства.

Відповідно до отриманих якісних оцінок конкурентного статусу підприємства, визначають фазу життєвого циклу підприємства та рівень його розвитку.

Взаємозалежна якісно–кількісна оцінка надає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства та визначити фазу життєвого циклу та рівень розвитку підприємства.

Третім методом є фінансово–економічний метод, який заснований на оцінці фінансового стану. Методи аналізу фінансового стану підприємства постійно вдосконалюються по мірі настання змін в економічному середовищі нашої держави. На основі форм № 1–2 (баланс та фінансові результати діяльності) практикою фінансового аналізу виділено такі основні методи:

- горизонтальний аналіз – порівняння кожної позиції в інформації з попереднім періодом;
- вертикальний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат загалом;
- трендовий аналіз – порівняння кожної позиції в інформації з низкою попередніх періодів і визначення тренда, тобто основної тенденції динаміки показників, захищеної від випадкових впливів і індивідуальних здібностей окремих періодів. З допомогою тренда формують можливі значення показників у майбутньому, а отже ведеться перспективний прогностичний аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок відносин між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників;
- порівняльний (просторовий) аналіз – це як внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками підприємства, підрозділів, так і міжгосподарський аналіз показників даної підприємства з показниками конкурентів і середніми господарськими даними;
- факторний аналіз – це аналіз впливу окремих факторів (причин) на результативний показник за допомогою різних прийомів дослідження, а саме: порівняння; групування та узагальнення; розрахунок коефіцієнтів; розчленування загальних показників; розрахунок середніх і відносних показників; балансове зіставлення; розрахунок рядів динаміки; графічне зображення величин, що аналізуються; ланцюгові підстановки; індекси; економіко-математичні методи. Причому факторний аналіз може бути як прямим, коли результативний показник дроблять на складові частини, таким чином, коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Мета фінансового аналізу оцінити фінансове становище підприємства на основі виявлених результатів, дати рекомендації по його поліпшенню. Оскільки фінансове становище оцінюється перед усім по статтях бухгалтерського балансу та додатком до нього, то такий аналіз можна назвати зовнішнім. Задачами зовнішнього аналізу є: оцінка майнового положення, аналіз

фінансової стійкості платоспроможності підприємства, аналіз ефективності вкладеного капіталу.

Внутрішній фінансовий аналіз глибше досліджує причини складання фінансового становища, ефективність використання основних засобів і обробки коштів, взаємозв'язок показників обсягу, собівартості та прибутку.

Управлінський аналіз може бути тільки внутрішнім. Він використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і повністю підлеглий волі керівництва підприємства. Лише такий аналіз має можливість реально оцінити стан підприємства, дослідити структуру собівартості не тільки всієї випущеної та реалізованої продукції, але й собівартості окремих її видів, склад комерційних і управлінських витрат, а також надає можливість з особливою ретельністю вивчити характер відповідальності посадових осіб за дотримання розділів бізнес-плану. Результати управлінського аналізу розголосу не підлягають, тобто відносяться до відомостей, що є комерційною таємницею.

У системі внутрішньогосподарського управлінського аналізу є можливість поглиблення фінансового аналізу за рахунок залучення даних управлінського виробничого обліку, іншими словами, є можливість проведення комплексного економічного аналізу і оцінці рівня ефективності господарської діяльності.

Четвертий метод є одним з популярних останнім часом. Це стратегічний метод, що заснований на оцінці стратегічної позиції підприємства. Під стратегічною позицією прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості з покращання, або, як мінімум, підтримки на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі. Основними методами виступають: SWOT-аналіз, Матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, методу SPASE.

SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу є широко визнаним методом, який надає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи цей метод, вдається встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, що притаманні підприємству, та зовнішніми загрозами та можливостями.

SWOT–аналіз не є методом, що гарантує підприємству отримання кількісної оцінки, повністю вільної від суб'єктивізму. Але навіть сам процес проведення SWOT–аналізу має беззаперечну цінність для усвідомлення стану, проблем і можливих перспектив розвитку підприємства, у тому числі його можливостей та передумов для подолання кризових явищ.

Отриманий висновок щодо загальної оцінки можливостей відновлення конкурентоспроможності підприємства може бути поглиблено за рахунок проведення портфельного стратегічного аналізу, метою якого є визначення конкурентної позиції підприємства на освоєному товарному ринку, оцінка ефективності його товарної та асортиментної політики. Таким чином оцінюється спроможність підприємства отримувати стабільні доходи від продажу товарів, які є основним внутрішнім джерелом формування грошових надходжень, необхідних для виконання зобов'язань, беззбиткової та прибуткової діяльності.

Матриця БКГ. З метою дослідження стану та перспектив реалізації окремих видів та груп товарів, однією із загальновживаних є матриця «зростання – ринкова частка» або Бостонської консультативної групи (БКГ). Побудова цієї матриці надає можливість визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності та на основі результатів аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Види (напрями) діяльності підприємства досліджуються за двома параметрами:

- 1) темп зростання ринку, який є найважливішою характеристикою привабливості ринку;
- 2) відносна частка ринку, що визначає силу позиції підприємства в конкурентній боротьбі на даному ринку.

Незважаючи на простоту та зрозумілість, які обумовили поширеність матриці БКГ, їй притаманні серйозні недоліки:

- темпи зростання ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім зростання, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження, врахування стадії життєвого циклу продукції та ін.;

- відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства. Важливу роль відіграє фінансова могутність підприємства, якість продукції, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством тощо;

- модель не враховує взаємодію різних напрямів діяльності підприємства (синергійний ефект їх взаємодії).

Матриця Мак–Кінзі. Аналіз портфеля підприємства на базі матриці Мак–Кінзі передбачає попередню оцінку параметрів матриці – показників привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства. Методика їх кількісної оцінки була розроблена видатним дослідником А. Ансофом та набула світового визнання.

Матриця Мак–Кінзі є більш складним інструментом портфельного аналізу, який успішно може використовуватися і в процесі діагностики кризового підприємства. Позиціонування господарського портфеля за методом Мак–Кінзі забезпечує необхідну підтримку в активізації власних джерел генерацій грошових коштів і «відсікання лишнього» для мінімізації витрат.

Матриця SPASE (Strategic Position and Action Evaluation). У рамках цього методу координатними осями стратегічного простору виступають вже чотири надважливі фактори, які повинні бути враховані при розробці стратегії, а саме: зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал підприємства, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги. Побудова матриці SPASE передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства у цілому в межах матриці за допомогою, наприклад, експертного методу або методу бальних оцінок.

Матриця (модель) ADL/LC (Life –Cycle). В основі її розробки покладена концепція життєвого циклу галузі, що попередньо не враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Для побудови діагностичної матриці використовується також два параметри:

- 1) стадія життєвого циклу (їх виділяється чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння);
- 2) конкурентна позиція (виділяють п'ять позицій – домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка).

Висновки, отримані завдяки використанню портфельного (стратегічного) аналізу в процесі діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства, використовуються в декількох напрямках.

По–перше, вони є необхідним підґрунтям для пояснення причин розгортання кризових явищ у діяльності підприємства, якщо каталізатором кризи виступають маркетингові фактори, асортиментна політика підприємства.

По–друге, вони надають можливість визначити напрям зусиль по внутрішньому оздоровленню підприємства за рахунок диверсифікації діяльності та внесення необхідних змін в його асортиментну політику.

Інтегральний метод є п'ятим методом оцінки розвитку підприємства. При цьому методі розраховується інтегральний показник кількісної оцінки стану розвитку підприємства за допомогою методу таксономії, оскільки цей метод враховує вплив факторів, які мають різну розмірність та способи опису або інших методів.

На основі цього методу, визначається рівень розвитку підприємства. Базою для виведення інтегрального показника слугує система факторних оцінок рівня розвитку підприємства. Для одержання інтегральної якісної оцінки автори моделі Хофера–Шендела використовуються наступні власні кількісні та якісні показники: відносна частка ринку; зростання частки ринку; охоплення системою розподілу; ефективність системи розподілу; різноманітність асортименту виробів; виробничі потужності та розташування; ефективність виробництва; крива досвіду; сировина для промисловості; кількість продукту; наукові дослідження і розробки; перевага основного розрахунку; конкурентоспроможність цін; ефективність рекламних заходів; вертикальна інтеграцію; репутація.

Шостий метод – ресурсно–потенціальний метод є системним методом, який базується на ресурсному забезпеченні.

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності, оцінки рівня достатності ресурсного потенціалу традиційно знаходилися в центрі уваги багатьох дослідників.

У сучасній науковій літературі є актуальним спеціальний термін «потенціал виживання». Початковим етапом дослідження потенціалу виживання підприємства є оцінювання стану та складу ресурсів, що є в його розпорядженні на даний момент.

Стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних і якісних характеристик. Кількісні характеристики необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкості їхнього зростання. Використання якісних надає змогу дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Система показників, які можуть використовуватися для характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками:

- обсяг і склад ресурсів підприємства, що відбивають їхню видову та територіальну структуру;
- показники оцінки повноти використання окремих видів ресурсів (коефіцієнт повноти використання тощо);
- показники взаємозамінності ресурсів;
- показники збалансованості складу ресурсів, які надають змогу виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів;
- показники ефективності використання ресурсів (ресурсовіддача та ресурсомісткість обороту, економія обсягу використання ресурсів у зв'язку з підвищенням ефективності їх використання).

Оцінювання рівня розвитку підприємства як відповідності ступеню реалізації потенціалу полягає у визначенні рівня потенціалу, яким володіє

підприємство. Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме – його найнижчому показнику, оскільки низьке значення окремого складового потенціалу не є компенсованим вищим значенням іншого складового потенціалу. На відміну від інших методів, окреслений метод надає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку.

Кожен із методів чи моделей оцінювання потенціалу підприємства має свої недоліки та переваги, і лише на основі комплексного методу можна отримати реальну внутрішню чи зовнішню оцінки рівня потенціалу підприємства. Підсумовуючи викладене, порівняємо переваги та недоліки методів оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану розвитку підприємств (табл. 6.3).

Таблиця 7.3

Порівняння методів оцінювання конкурентної політики підприємств

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Оцінка за показниками конкурентоспроможності	Існує можливість виявити переваги підприємства та невикористаний потенціал; надає змогу якісно оцінити та порівняти отриманий результат із середніми показниками або лідером. Глибоко аналізує внутрішній стан підприємства. Можна оцінювати розвиток у динаміці та значну кількість показників.	Не існує однозначних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Для більшості методів, окрім матричних, характерною є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства під час порівняння з іншими суб'єктами господарської діяльності та те, що отримані результати
Фазовий	Є наочним та надає змогу визначити напрям розвитку підприємств у визначений період за допомогою якісних та кількісних критеріїв. Надає можливість графічно інтерпретувати динаміку розвитку підприємства відповідно до фази життєвого циклу	Надає лише загальні результати стану розвитку підприємства (зростання, спад тощо)

Інтегральний	Цей метод враховує вплив багатьох чинників, які є різноманітними та мають різні способи описання. Оцінки інтегрального показника формуються здебільшого в межах інтервалу від 0 до 1. Надає можливість визначити фазу життєвого циклу підприємства. Дає можливість побудувати траєкторію якісної та кількісної оцінок зміни розвитку	Динаміка якісних характеристик інтегрального показника розвитку підприємства за визначений проміжок часу не завжди може надати об'єктивну оцінку його зміни, оскільки не показує спрямованості плину процесу в бік погіршення або поліпшення розвитку підприємства. Є доволі громіздким методом
Фінансово-економічний	Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію. Надає змогу оцінити внесок кожного із них та в разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища, що склалося на ринку.	Основними недоліками є ігнорування галузевих особливостей: досить складний процес формування результатів оцінки; відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів, що використовуються у процесі аналізу.
Стратегічний	Забезпечує реальну оцінку власних ресурсів, можливостей та глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення, а також враховує реальні загрози. Надає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку підприємства, а й виявити середні позиції підприємства. Застосування комплексу показників надає змогу більш детально охарактеризувати позицію підприємства на ринку	В аналізі діяльності підприємства використовують дані про поточний стан, які не завжди придатні для екстраполяції їх на майбутнє.
Ресурсно-потенціальний	Визначає фактично використаний потенціал підприємства, тобто міру розвитку та необхідний потенціал, щоб стали лідером. Не є громіздким у розрахунках. Оцінює рівень можливостей розвитку підприємства	Не охоплює усіх параметрів під час оцінювання рівня розвитку. В аналітиці часто використовується прогнозна, а не фактична інформація. Характерними є значні витрати часу та ресурсів.

При оцінюванні стану розвитку підприємств промисловості всі вище перераховані методи будуть актуальними, однак останнім часом широкого поширення набуває такий науково-методичний метод як ресурсно-потенціальний. Це зумовлено тим, що більшість вчених звертають увагу на обмеженість природних ресурсів та їх значну нестачу в світі.

Тривалий час проблема обмеженості природних ресурсів взагалі не розглядалася. Потім вона постала як проблема економічна та технологічна.

Хоча справа навіть не в недостатності природних ресурсів, а в їх нерациональному використанні та переведенні їх у такий стан, коли вони стають загрозою нормальному існуванню Людини.

На сьогодні має бути відкритим питання не про постійне розширення залучення у виробництво природних ресурсів, а про таке їх використання, яке б відповідало законам функціонування біосфери, тобто про розумне, раціональне, ефективне природокористування.

Виходячи з вище приведеного, важливо зазначити, що у ресурсно-потенціальному методі основними принципами є «дбайливе ставлення до ресурсів, від яких ми залежимо» та «оцінка потенціалу підприємства з врахуванням обмеженості ресурсів».

Оцінка ефективності конкурентної політики підприємства полягає в ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових, організаційних і збутових можливостей підприємства. Ця оцінка покликана визначити потенційні можливості підприємства, які необхідні задля забезпечення конкурентних позицій на конкретному ринку.

При вирішенні поставленої задачі, по-перше, визначимо сукупність чинників, вплив яких може підвищувати та знижувати рівень ефективності конкурентної політики підприємства. У тій чи іншій мірі, але на діяльність підприємств впливають всі чинники формування конкурентної політики.

Всі чинники формування конкурентної політики можна поділити на 6 груп, або складових: 1) фінансову, 2) кадрову, 3) виробничу, 4) збутову, 5) інноваційну та 6) організаційну. Чинники формування конкурентної політики підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника. Клієнтоорієнтованість підприємств забезпечувати високої якості послуг. У свою чергу, забезпечення високої якості послуг та обслуговування досягається завдяки використанню сучасних технологій і обладнання зв'язку, якісної роботи

висококваліфікованого персоналу, що потребує значних коштів та їх ефективного використання.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які надають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, а їх поява або відсутність спричинятися об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є досить важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства. Кадрові чинники пов'язані із двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу відповідної кваліфікації.

Фінансові чинники конкурентоспроможності мають особливе значення. На нашу думку, їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності та прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Крім цього, ми вважаємо, що чинники конкурентоспроможності у сфері постачання здебільшого мають тимчасовий характер. Вони визначаються можливістю отримати вчасно необхідні сировину та матеріали за низькими цінами, з відтермінуванням платежів, тощо. Однак такі самі умови постачання, переважно, можуть отримати та конкуренти. Рідше, підприємства мають можливість підписати ексклюзивні угоди на купівлю товарно–матеріальних

цінностей або послуги на вигідних умовах, що створюють довгострокові конкурентні переваги для них.

Аналіз вищенаведених чинників надає можливість виділити основні показники, за якими проводиться оцінка ефективності конкурентної політики підприємств. Основою групування показників оцінки конкурентної політики виступає, насамперед, стратегія підприємства, її технічна, асортиментна і збутова політика. Врахування вище приведених аспектів дає змогу констатувати, що оцінка ефективності конкурентної політики на підприємствах повинна містити такі критерії:

- потреба у капіталовкладеннях фактичних і на перспективу, як загалом, і на окремі види продукції і на конкретні ринки;
- асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги і вартість;
- набір ринків чи його сегментів за кожним продуктом;
- потреба коштів формування від попиту й стимулювання збуту;
- перелік заходів і прийомів, якими підприємство може забезпечити перевагу над ринком;

Рекомендована література до сьомого розділу

1. Strategic Management Concepts, Competitiveness & Globalization [Electronic resource] / – Electronic data. – [Small Business by Demand media]. – Mode of access: World Wide Web <http://smallbusiness.chron.com/strategic-management-concepts-competitiveness-globalization-65146.html> (viewed on February 29, 2016). – Title from the screen
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] /– Електронні дані. – [Харків: НТУ «ХПІ»]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 29.02.2016 р.). – Назва з екрана.
4. Григорян Е.С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения / Е. С. Григорян // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – Вып.№1-3 (20). – Режим доступу: http://www.penzgtu.ru/fileadmin/filemounts/e_m/staff/publish/grigoryan/8.pdf.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник – К.: "Центр учбової літератури", 2013. – 272 с.
6. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.:ТОВ "Академвидав", 2003. – 416 с.
7. Орехова С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №18 (347). – Режим доступу: <http://www.lib.csu.ru/vch/347/011.pdf>.
8. Піддубна Л.І. Технологічна конкурентоспроможність підприємства і сучасні стратегії її формування / Л.І. Піддубна // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №4.(20) – С. 95–99.
9. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер [пер. с англ.]. М.:Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.
10. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвська. – Харків, 2006. – 496 с.

11.Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 2. – С. 160-168. – Режим доступа: http://sneconmanag.crimea.edu/arhiv/2012/uch_25_2econ/020tkach.pdf.

Контрольні запитання до сьомого розділу

1. Дайте визначення конкурентному середовищу підприємства.
2. Дайте визначення поняттю «конкурентні переваги».
3. Дайте визначення конкурентної сегментації.
4. Дайте визначення поняття «конкурентні стратегії».
5. Конкурентні переваги організації.
6. Методи ведення конкурентної боротьби.
7. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
8. Розкрийте сутність загальної конкурентної матриці Портера.
9. Чинники, що впливають на конкурентний статус організації.
10. Фактори конкурентної привабливості підприємства.

Тестові завдання до сьомого розділу

1. Підхід до визначення «конкурентної» політики:

- a) ресурсний підхід (ґрунтується на ефективному розподілі ресурсів);
- b) організаційний підхід (побудований на існуванні системи або комплексу заходів);
- c) підтримуючий підхід (акцентує увагу на створенні конкурентного середовища всередині країни, забезпеченні стійкого економічного зростання і підвищення рівня соціального добробуту населення);
- d) всі відповіді вірні.

2. Складові елементи конкурентної політики підприємства:

- a) цілі підприємства;
- b) стратегії підприємства;
- c) діяльність підприємства;
- d) всі відповіді вірні.

3. Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей – це:

- a) стратегія;
- b) тактика;
- c) конкурентна боротьба;
- d) політика підприємства.

4. Можна виділити такі 3 системи заходів конкурентної політики:

- a) маркетингової політики, іноваційного розвитку, організаційно-адміністративні;
- b) маркетингові, організаційні, фінансові;
- c) іноваційні, фінансові, економічні;
- d) всі відповіді вірні.

5. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

- a) формування переліку положень конкуренції;

- b) зведення результатів реалізації;
- c) формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- d) всі відповіді вірні.

6. Конкурентноорієнтований підхід передбачає:

- a) систему заходів для досягнення цілей підприємства, що полягають у збереженні та підвищенні рівня конкурентоспроможності;
- b) систему заходів, що має на меті врахування потреб різних категорій споживачів;
- c) систему заходів, що будує конкурентну політику на основі фінансових показників;
- d) немає правильної відповіді.

7. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, зниження витрат компанії за рахунок того, що існує можливість використання нововведень в технології - переваги:

- a) конкурентноорієнтованого підходу;
- b) клієнтського підходу;
- c) технологічного підходу;
- d) економічного підходу.

8. Встановлення стабільних відносин з постачальниками, орієнтація на довгострокові відносини – складові підходу:

- a) клієнтоорієнтовного;
- b) ресурсного;
- c) технологічного;
- d) немає правильної відповіді.

9. Методи, які використовують для визначення рівня конкурентоспроможності:

- a) що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- b) що ґрунтуються на теорії рівноваги;
- c) побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- d) всі відповіді вірні.

10. Метод, що надає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища:

- a) матриця БКГ;
- b) матриця Мак-Кінзі;
- c) метод SPASE;
- d) SWOT-аналіз.

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Теоретичні основи оцінки ефективності функціонування і управління підприємством. Критерії ефективності

Визначення ефективності функціонування і управління підприємства – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють в умовах високого рівня невизначеності.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Піл ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід порівняти варіанти поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва

певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення, ефективність ділять на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з іншого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адміністративного району міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних систем, аналогічних підприємству. В ній використовуються сім основних критеріїв:

1. Дієвість.
2. Економічність.
3. Якість.
4. Прибутковість (доходи / витрати).
5. Продуктивність.
6. Умови роботи.
7. Впровадження нововведень.

Безумовно, вони мають досить узагальнений характер і не враховують усієї складності підприємства як об'єкта управління, оцінку якого необхідно доповнювати показниками соціального значення. Розглянемо кожен із них стосовно оцінки ефективності функціонування підприємств.

Дієвість - це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

Економічність можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих. Величина, що стоїть у чисельнику, знаходить втілення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектуваннях тощо. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо.

Якість – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням. Традиційні визначення якості включають відповідність специфікаціям і своєчасність виконання робіт (у терміни й у час, зручні для споживачів).

Прибутковість – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

Продуктивність – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції. Вона може визначатися шляхом ділення об'ємних показників послуг, що відповідають вимогам якості, на фактично спожиті ресурси.

Умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

Впровадження нововведень відображає реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

1. Цілі, стратегія, політика і цінності — сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність.

2. Фінанси – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. Виробництво – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу (за чисельністю, кваліфікацією, використанням тощо); оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. Споживчий результат і екологія - задоволеність попиту населення; безпека (з точки зору впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги комунального господарства та ін.

Остання група критеріальної оцінки відображає, власне кажучи, соціальну ефективність, яка для підприємств і організацій є пріоритетною.

Метод дозволяє побачити всі переваги і недоліки і гарантує, що жоден із критеріїв, які необхідно врахувати, не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з початковою оцінкою. При складанні переліку критеріїв слід використовувати лише ті з них, що впливають безпосередньо з цілей, стратегії і завдань, орієнтації розвитку підприємств, довгострокових планів.

Необхідно відзначити динамічний характер критеріїв ефективності функціонування підприємств. Вони мають змінюватися при виникненні нових проблем і пріоритетних цілей розвитку. Критерії ефективності діяльності підприємств є визначальними в побудові критеріїв ефективності діяльності його районів.

На підставі системи критеріїв, що найбільш повно і якісно характеризують результативність управління, здійснюється перехід до кількісного аналізу, у якому використовуються показники економічної і соціальної ефективності.

Для оцінки ефективності підприємств недостатньо обмежитися тільки економічними показниками. Економічна ефективність має бути доповнена показниками соціальної ефективності у вигляді системи оцінок споживачів підприємства, що надаються відповідно до нормативних стандартів обслуговування і фактичного обсягу бюджетних коштів.

Соціальна ефективність функціонування підприємств оцінюється на базі показників, які характеризують ступінь задоволеності населення, що обслуговується (наприклад, кількість вчасно невиконаних заявок), якість обслуговування (наприклад, показники збільшення чи зменшення скарг), ступінь задоволеності самих працівників підприємства (умовами й оплатою праці, системами преміювання, підготовки й перепідготовки працівників фірми тощо).

Характеризуючи управлінський і виробничий персонал визначають показники, що відображають динаміку чисельності та кваліфікації працівників підприємства, а також дані з оплати їхньої праці.

Виходячи з цього, ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежить від:

а) ясності та визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства;

б) ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях, підготовки до швидких змін обстановки;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за діяльністю нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Це висуває високі вимоги до управління підприємством у цілому і на окремих підприємствах.

Ефективним є таке управління підприємствами, за якого здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більше обґрунтований цей рух. Умовою реалізації ефективного управління є використання ідеології стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей розвитку і перетворень. І якщо ефективність процесу управління, з одного боку, — це обґрунтована стратегія і тактика організацій, що надають послуги (замовник - підрядник), то з іншого — це самоврядування. Причому, саме те самоврядування, що координує, контролює і є, по суті, "лакмусовим папірцем" ступеня задоволеності споживачів. Пошук нових ефективних форм організації функціонування підприємства, спроби відродження в споживачеві віри в результативність його участі в процесі управління, бажання самоврядування - усе це приводить до формування нових систем управління (зокрема, кондомініумів).

Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством на сучасному етапі реформування регіонального управління

полягає ще й у тому, що на її основі рішення про створення нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді коли вони обґрунтовані економічно і соціально. Це знижує втрати, що виникають при і використанні керівництвом методу проб і помилок. Оцінка дозволяє проводити реорганізацію діючих структур на базі попередньої ретельної підготовки й експериментальної перевірки.

Проблему економічності у підприємств необхідно вирішувати більш широко, з урахуванням бюджетного характеру його фінансування. Визначення ступеня важливості кожного найбільш значущого фактора економічності підприємства сприяє вирішенню подальших напрямів політики їх використання з метою підвищення ефективності функціонування всього комплексу. У зв'язку з цим є певні особливості в методичних підходах до аналізу головних факторів економічності підприємств.

Аналіз головних факторів ефективності функціонування підприємства передбачає детальний аналіз таких компонентів:

- джерела доходів;
- основні статті витрат;
- прибуток;
- збитки.

1. *Аналіз джерел доходів.* Через скорочення бюджетних асигнувань на розвиток підприємств дедалі актуальнішим стає вишукування додаткових джерел фінансування фірми із використанням потенціалу території, нових структур ринку і промисловості.

2. *Аналіз витрат.* Аналіз основних статей витрат підприємств є не менш важливою частиною аналізу головних факторів його економічності. Методика проведення цього аналізу враховує загальні завдання економічності – виявлення основних статей витрат, їх оцінку в усьому обсязі використовуваних коштів підприємства, можливості скорочення витрачених коштів за рахунок більш раціонального їх використання, впровадження нових більш ефективних форм діяльності підприємства.

3. *Аналіз прибутку.* При аналізі прибутку важливим є не тільки виявлення основних його складових, але й можливість розгляду їх зміни в динаміці та в порівнянні з показниками інших аналогічних територіальних одиниць.

4. *Аналіз збитків.* При аналізі збитків також виявляються всі основні джерела цих збитків, можливість скорочення яких має враховуватися при розробці подальшої стратегії ефективного функціонування підприємства.

На перший план виступає проблема економічності функціонування підприємств, вирішення якої включає, з одного боку, раціональне використання бюджетних коштів, що виділяються а з іншого – залучення додаткових ресурсів для фінансування програм діяльності. У зв'язку з ним особливого значення набуває розробка методів, використання яких дозволить створити і підтримати механізм економічного функціонування підприємства.

Оцінка ефективності функціонування підприємства включає три складові: задоволення потреб населення, ефективність роботи організацій, ефективність управління підприємством як цілісним об'єктом. Дослідження підтвердили тісний зв'язок показників, що оцінюють ефективність кожної складової, і їх вплив на інтегральну ефективність функціонування і розвитку підприємства.

Оцінку ефективності підприємства доцільно робити за чотирма групами показників: 1) мета, стратегія, політика і цінності; 2) фінанси; 3) виробництво; 4) споживчий результат та екологія. Такий підхід гарантує, що жоден із критеріїв оцінки не буде упущений.

Методичні підходи до аналізу економічності функціонування підприємства передбачають окремий розгляд напрямів використання бюджетних коштів, джерел збільшення доходів та надходжень за рахунок залучення позабюджетних коштів. Такий підхід трактує економічність більш широко порівняно з загальноприйнятим (як відношення ресурсів, призначених для споживання, до фактично використаних), але враховує бюджетний характер фінансування підприємства.

8.2. Критерії та система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб оцінки.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Система показників оцінки економічної ефективності основної діяльності підприємства

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	1. Темпи зростанню продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості і виробів	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів 2. 2 Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів стосовно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення; на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 2. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

За всіма технічними, технологічними та організаційними заходами, передбаченими стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. Умовно-річна економія – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.), його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, яка утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є не капіталомістким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства.

Система оцінки ефективності господарювання має базуватися на споживацькій вартості, тобто продукті, що витримав перевірку на суспільну корисність. Таким чином, мірою ефекту повинен бути не вироблений, а спожитий суспільний продукт, тобто такий продукт, що пройшов через усі фази відтворення. Цей принцип необхідно застосовувати при оцінці ефективності господарювання на будь-якому ієрархічному рівні.

„Ефект” і „ефективність” - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий з різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність:

$$P_y = \frac{\text{Ефект (результат)}}{\text{Витрати управлінської праці}} \quad (8.1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Щодо витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким, тому що має на увазі тільки економію живої й уречевленої

праці, яку ми отримуємо в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, яка через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов ширше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні.

Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства; за організацією і функціонуванням праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти такі: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації

продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності-оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю

обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів з удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки-один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \sum t_n t_b / \sum t_b \quad (8.2)$$

де t_n – встановлений термін виконання відповідних документів, днів;

t – відставання від прийнятого терміну виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, : що відповідає поставленій меті.

8.3. Оцінка ефективності організації управління та заходів щодо її удосконалення

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день,

затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на один людино-день, затрачений в управлінні;

3) показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції та ін.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або, навіть, дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = E_B / E_A \quad (8.3)$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення є значно вищий від суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна

культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації).

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{\text{еф}}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{\text{еф}} = \Phi / \Pi \quad (8.4)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_{\text{уп}} = E_{\text{е}} / B_{\text{у}} \quad (8.5)$$

де $E_{\text{е}}$ – економічний ефект;

$B_{\text{у}}$ – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект:

$$EE = \sum E_i - E_n \times BU, \quad (8.6)$$

Де $E_{\text{е}}$ – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці ($E_{uПп}$):

$$E_{uПп} = ПП / ВУ \quad (8.7)$$

де $Пп$ – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості $E_{узв}$:

$$E_{узв} = E_{упв} / Ву \quad (8.8)$$

де $E_{упв}$ – річна економія умовно-перемінних витрат.

Річна економія умовно-перемінних витрат $E_{упв}$:

$$E_{упв} = E_m + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (8.9)$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{пе}$ – економія палива та енергії;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ – економія від зменшення витрат від браку;

$E_{нв}$ – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{по}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{пр}}{Ву} \quad (8.10)$$

де E_n – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{пр}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку;

$Ву$ – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою:

$$E_{пр} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} П_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (8.11)$$

де A_1 , A_2 – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1 , C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Формула економічного ефекту від зниження трудомісткості має такий вигляд:

$$E_{\text{тр}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S \quad (8.12)$$

T_1, T_2 – трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

n – число процедур (операцій).

Можна розрахувати економію витрат за рахунок умовного вивільнення працівників:

$$E_{\text{ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \text{Ч} \right] S' \quad (8.13)$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого, відповідно, до і після раціоналізації, год.;

Ч – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S' – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія за рахунок скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу:

$$E_{\text{вч}} = (B_{\text{сн}} \times \text{Ч}_{\text{в}} \times \Phi_{\text{рч}}) S_{\text{лг}}, \quad (8.14)$$

де $E_{\text{вч}}$ – економія за рахунок скорочення витрат робочого часу;

$B_{\text{сн}}$ – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.;

$\text{Ч}_{\text{в}}$ – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;

$\Phi_{\text{рч}}$ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, днів;

$S_{\text{лг}}$ – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{ч}} i \left(1 - \frac{K_{\text{ч2}}}{K_{\text{ч1}}} \right), \quad (8.15)$$

де $E_{пк}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;
 $K_{ч1}, K_{ч2}$ – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;
 i – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції:

$$E_{уп} = O_{тп} / Ч_{у}, \quad (8.16)$$

де $E_{уп}$ – ефективність управлінської праці;

$O_{тп}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

$Ч_{у}$ – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління:

$$E_{ву} = \frac{O_{тп}}{B_{у}}, \quad (8.17)$$

де $E_{ву}$ – ефективність витрат на управління;

B – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$B_{у} = B_{п} + E_{н} Ч_{у} B_{од}, \quad (8.18)$$

де $B_{у}$ – приведені сумарні витрати на управління;

$B_{п}$ – річні поточні витрати;

$E_{н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності;

$B_{од}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$B_{п} = B_{м} + B_{зп} (1 + \alpha) \quad (8.19)$$

де $B_{п}$ – річні поточні витрати;

$B_{м}$ – витрати на матеріали для потреб управління;

$B_{зп}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

α – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати $E_{зп}$.

$$E_{зп} = Ч_{скор} \times ЗП_{ср} \times (1 + \alpha), \quad (8.20)$$

де $Ч_{скор}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;

$ЗП_{ср}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

P_c – відсоток відрахування на соціальне страхування.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою:

$$E_2 = (a_1 - a_2) + \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2} \right) B_2 - (E_n * K_{\text{дкв}}), \quad (8.21)$$

де a_1, a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

B_1, B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{\text{дкв}}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність у вирішенні виробничо-господарських завдань.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соц. систем, аналогічних п-в. В ній використовуються критерії:

- дієвість – рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей,
- економічність – відношення ресурсів що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих,
- якість – ступень відповідності системи вимогам, специфікації, сподіванням,
- прибутковість – різниця між валовими доходами і сумарними витратами,
- продуктивність – співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції,
- умови робіт – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості...,
- впровадження нововведень – реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організаційного управління на підприємства.

Виділяють 4 основних групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

- 1) цілі, стратегія, політика і цінність – сумісність планів підприємства зі загальними стратегіями,
- 2) фінанси – раціональне їх використання,
- 3) виробництво – оцінка технологічних змін, оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу, оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях,
- 4) споживчий результат – задоволеність попиту населення безпека, комфортність

Ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежати від:

- ясності та визначеності стратег. та тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства,
- ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях,
- створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за Д. нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Аналіз головних факторів економічності підприємств передбачає детальний аналіз таких компонентів:

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступень досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх видів ресурсів підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технологічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах:

1. За сферою застосування
 - 1) загальна,
 - 2) локальна,
 - 3) часткова ефективність.

2. За рівнем виробництва

- 1) народногосподарська,
- 2) госпрозрахункова,

3. За об'єктами визначення

- 1) ефективність діючого виробництва,
- 2) ефективність кап. витрат на реконструкцію, технологічне переозброєння, збільшення обсягів виробництва,

3) ефективність розвитку науки і техніки,

4) ефективність ЗЕД,

5) ефективність охорони навколишнього природного середовища,

4. За призначеннями і методами розрахунку

- 1) абсолютна ефективність – визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект від використання ресурсів і витрат,
- 2) порівняльна ефективність – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

Абсолютна економічна ефективність характеризує економічні переваги в цілому та характеризує загальний ефект від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанту над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

Ресурсно-потенційний підхід до оцінки ефективності системи розглядають за складовими оцінки:

- критерій ефективності господарювання,
- ключовим принципом оцінки ефективності,
- показниками ефективності,
- методикою розрахунку ефективності господарювання,
- організаційно-економічними заходами щодо введення нової системи оцінки в практику.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління,

- фактичні данні порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки,
- застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів,
- застосування емпіричних ф-л для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості і народному господарстві).

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \text{Ефект(результат)} / \text{Витрати управ. праці}$$

Результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Витрати – жива та уречевлена управлінська праця.

Показники, що характеризують працю в сфері управління:

- зниження трудомісткості обробки управлінської info,
- скорочення управлінського персоналу,
- скорочення термінів обробки info,
- скорочення витрат робочого часу управ. персоналу за рахунок поліпшення організації праці,
- механізація і автоматизація трудомістких операцій у сфері управління.

Підходи до визначення ефективності управління:

1. Розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коэф. оперативності, надійності тощо),
2. Порівняння фактичних даних з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо),
3. Якісна оцінка ефективності за допомогою експертів,
4. Емпіричні ф-ли для розрахунку показників, що характеризують еф. управління.

Абсолютна ефективності – загальна величина ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом.

Порівняльна ефективності – показує на скільки один варіант ефективніший за інший.

Для оцінки ефективності використовують трудові, вартісні, info, технічні/технол. показники. Найбільш загальні з них:

– **оперативність роботи апарату управління** = своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень :

$$K_{on} = \frac{\sum t_n t_{\epsilon}}{\sum t_{\epsilon}}, \quad (8.22)$$

де t_n – встановлений термін виконання відповідних робіт, днів,

t_{ϵ} – відставання від прийнятого терміну виконання, днів

– **оптимальність системи управління** = рівень застосування сучасних ен-мат. методів для розробки управ. рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управ., керованістю, тощо.

Для оцінки еф. системи управління використовують 3 групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фін. Д. п-ва – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондоддача, прибуток на 1 працівника, рентабельність...

2) показники продуктивності управ. праці – виробництво валової продукції на 1 управ. працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат управління, сума прибутку на 1 людино-день...

3) показники економічності апарату управ. – питома вага персоналу управ. в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управ. персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управ. в с-в продукції та інше.

Показники ефективності

Коеф. еф. Управ	$K_{\text{еф}} = \Phi / \Pi$ Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток), Π – потенційні можливості вироб. валової продукції (доходу, прибутку)
Ен. еф. управ. Праці	$E_{\text{уп}} = E_e / B_y$ E_e – ен. еф. B_y – сумарні річні витрати управ.
Ен. Ефект	$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y$ E_i – економія і-го виду робіт, E_n – нормативний коеф. ефективності (0,15) n – число робіт, що дали економію
Ен. еф. управ. персоналу за рахунок зростання продуктивності праці	$E_{\text{ппп}} = \Pi_{\text{п}} / B_y$ $E_{\text{п}}$ – продуктивність праці п-ва
Річна ен. еф. за рахунок зниження умовно-змінних витрат в с-в	$E_{\text{узв}} = E_{\text{упв}}^p / B_y$ $E_{\text{упв}}^p$ – річна економія умовно-перемінних витрат
Річна ен. умовно-перемінних витрат	$E_{\text{упв}}^p = E_m + E_{\text{пе}} + E_{\text{зп}} + E_{\text{зб}} + E_{\text{нв}} + E_{\text{по}} + E_{\text{об}}$ E_m – економія від зниження матеріальних витрат, $E_{\text{пе}}$ – -/- палива та енергії, $E_{\text{зп}}$ – -/- з-п виробничих сот рудників, $E_{\text{зб}}$ – -/- від зменшення витрат браку, $E_{\text{нв}}$ – -/- від зменшення невиробничих витрат $E_{\text{по}}$ – -/- витрат на підготовку й освоєнні вироб. $E_{\text{об}}$ – -/- витрат на утримання і експлуатацію обладнання
Ен. еф. управ. персоналу за приростом прибутку	$E_{\text{уп}} = E_{\text{пр}} / B_y$ $E_{\text{пр}}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку
Річна економія за рахунок приросту прибутку	$E_{\text{пр}} = \frac{A_1 - A_2}{A_1} \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} A_2$ A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управ., C_1, C_2 – витрати на 1 грн. реалізованої продукції, -/-, Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження рац. робіт в управ.
Ен. еф. від зниження трудомісткості	$E_{\text{тр}}^i = \sum (T_1 - T_2) S$ T_1, T_2 – трудомісткість і управ. процедури до і після рац. робіт, людино-дні, S – середньорічна вартість людино-дня управ. персоналу n – число процедур
Економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників	$E_{\text{вн}} = [(\Phi_1 / \Phi_2 - 1)] S'$ Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на 1 працюючого, відповідно до і після рац. робіт, годин, Φ – чисельність працюючих до рац. робіт, чол.. S' – середньорічна з-п 1 працівника

Економія за рахунок скорочення втрат роб часу і непродуктивних витрат управ. персоналу	$E_{вч} = (В_{сн} * Ч_{в} * Ф_{рч}) С_{лг}$ Всн – скорочені витрати і непродуктивні витрати часу протягом роб. дня, год Чв – чисельність працюючих до раціоналізації, чол. Фрч – річний фонд роб. часу 1 працівника управління, днів Слг – середньорічна вартість 1 людино-години працівника управління
Економія за рахунок зменшення плинності кадрів	$E_{нк} = \sum_{i=1}^n P_{ч} i (1 - \frac{K_{ч2}}{K_{ч1}})$ Кч1, Кч2 – фактичний і очікуваний коеф. плинності, %, $\sum P_{ч} i$ – середньорічний збиток п-ва від плинності кадрів
Еф. управ. праці за річним обсягом прод.	$E_{уп} = \frac{Отп}{Чу}$ Отп – річний обсяг товарної продукції, Чу – середньо облікова чисельність управ. персоналу, чол..
Еф. витрат управ.	$E_{ву} = \frac{Отп}{Ву}$
Загальні річні витрати на управ	$Ву = Вп + Ен * Чу * Вод$ Вп – річні поточні витрати, Ен – нормативний коеф. еф. Вод – одноразові витрати
Економія з-п	$E_{зп} = Ч_{скор} * З_{пер} * (1 + Пс/100)$ Чскор – число одиниць управ. апарату, що скорочуються Зпер – середньорічна з-п на 1 працівника апарату управ., Пс – відсоток відрахування на соц. страхування
Річна економія при збільшенні обсягів виробництва в умовах удоскон. управління	$E_{уд} = (a1 - a2) + (У/В1 - У/В2) В2 - (Ен * К_{дкв})$ a1, a2 – умовно-змінні витрати в с-б одиниці продукції до і після впровадження заходу, У – річна сума умовно-постійних витрат у загальній с-в всієї продукції, що випускається, В1, В2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів, Кдкв – додаткові кап вкладення для впровадження заходів.

Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Таким чином, діагностика ефективності функціонування підприємства сприяє прийняттю раціональних рішень в напрямку стратегії перспективного розвитку підприємства. Застосовуючи систему діагностики для оцінювання ефективності діяльності підприємств, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки застосування цієї системи та поточні витрати на підтримання її функціонування. Удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності підприємств особливо актуальне для перспектив діяльності кожного підприємства тому, що якісно проведена оцінка створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування умов ефективної діяльності підприємства, визначення переліку раціональних заходів щодо підвищення прибутковості.

Рекомендована література до восьмого розділу

1. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2005. - № 10. - с. 96-99.
2. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид . - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 354 с.
5. Клоков И.В. Эффективное делопроизводство на ПК. / И.В. Клоков.— СПб.:Питер, 2006.— 240 с.
6. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом / Н. Козак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

7. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления / А. Коробков [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.bsc.com.ua](http://www.bsc.com.ua).

8. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336.

9. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336

10. Технология управления эффективностью на основе системы сбалансированных показателей [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.intelpart.com](http://www.intelpart.com).

Контрольні запитання до восьмого розділу

1. Охарактеризуйте поняття ефективності та ефекту.
2. Моніторинг ефективності діяльності
3. Основні групи напрямів оцінки ефективності.
4. Основні підходи до визначення ефективності управління.
5. Поняття економічної ефективності.
6. Складові оцінки ефективності функціонування підприємств.
7. Суть ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності.
8. Визначення ефективності підприємства. Система виміру ефективності функціонування підприємств.
9. Коефіцієнти ефективності організації управління.
10. Основні підходи до визначення ефективності управління.

Тестові завдання до восьмого розділу

1. Дайте визначення поняттю «економічна ефективність»:

- a) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами;
- b) це результат господарської діяльності та витрат живої і матеріалізованої праці, ресурсів;
- c) це абсолютний показник результату діяльності підприємства;
- d) немає правильної відповіді.

2. Дайте визначення поняттю «ефект»:

- a) це абсолютний показник результату;
- b) це результат діяльності підприємства;
- c) це відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною;
- d) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами.

3. Дайте визначення поняттю «продуктивність» праці:

- a) це абсолютний показник результату;
- b) це результат діяльності підприємства;
- c) це ступінь плодотворності (результативності) доцільної діяльності людей у сфері виробництва матеріальних благ або їх обертання;
- d) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами.

4. Ефективність може бути:

- a) економічною;
- b) соціальною;
- c) локальною;
- d) усі відповіді вірні.

5. До узагальнюючих показників ефективності відноситься:

- a) відносна економія фонду заробітньою плати;
- b) питомі капітальні вкладення;

- c) виробництво продукції на 1 грошову одиницю;
- d) всі відповіді вірні.

6. Частка приросту продукції, отриманої за рахунок продуктивності праці – це показник:

- a) ефективності живої праці;
- b) ефективності використання основних фондів;
- c) ефективності використання матеріальних ресурсів;
- d) ефективності використання техніки.

7. До основні економічні показники для оцінки ефективності розроблених управлінських рішень не відноситься:

- a) додаткова виручка (прибуток), отримана в результаті розробки і реалізації рішення;
- b) річний приріст прибутку;
- c) збільшення обсягу випуску продукції;
- d) зміна статутного капіталу.

8. До сучасних технологій управління ефективністю діяльності підприємств відносяться:

- a) Business Performance Management;
- b) Balanced Scorecard;
- c) розподіл праці;
- d) правильні відповіді – а) та b).

9. Система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові й т.д.) – це:

- a) BSC
- b) ERP
- c) BPM
- d) немає правильної відповіді.

10. В чому сутність сучасно підходу до оцінки ефективності підприємства?

а) ефективність бізнесу - це величина доходів, що генеруються бізнес-процесами підприємства, за вирахуванням витрат, необхідних для їх здійснення;

б) зіставлення готової продукції з величиною витрачених факторів виробництва, виражений у категорії продуктивності;

с) потік грошових коштів, представлений сумою маржинального доходу підприємства, очищеного від постійних витрат на її утримання;

д) немає правильної відповіді.

РОЗДІЛ IX. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

9.1. Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем

При організації управління підприємством в умовах кризи виникає необхідність в єдиних методичних і теоретичних підходах до діагностики рівня кризи. Для цього досліджуються концептуальні положення побудови системи діагностики кризового стану, пропонується кількісна оцінка фінансових загроз виникнення кризи, розроблені методичні підходи до аналізу кризи та її результатів.

Необхідність діагностичного дослідження підприємства для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу підприємства з кризового стану не викличе сумнівів і усвідомиться всіма дослідниками проблеми кризи.

Термін **"діагностика"** (від грец. *Diagnostikos* – здатний розпізнавати) дослівно перекладається із старогрецького як розпізнавання стану об'єкту за другорядними ознаками. Інший можливий переклад цього поняття - вивчення стану об'єкту, у тому числі і економічного, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу. У Великому енциклопедичному словнику термін **"діагноста"** тлумачиться як ***встановлення і вивчення ознак, які характеризують стан організмів, систем для передбачення можливих відхилень в їх роботі і діяльності.*** Там же визначено єство поняття "діагноста економічної системи" – як дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення і виявлення недоліків.

У спеціальній літературі знайшло розповсюдження також поняття "економічна діагностика". Економічна діагностика направлена, перш за все, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх рішення.

Задачі економічної діагностики:

- оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації;

- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі - стабільності роботи підприємства;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, яка склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства;
- оцінка можливих наслідків управлінських рішень, враховуючи ефективність діяльності підприємства.

У складі економічної діагностики слід виділяти, враховуючи призначення її результатів – діагностику господарсько-фінансового стану підприємства і наслідків управлінських рішень.

Визначення переліку кризових чинників і оцінка впливу будь-якого з них на виникнення, поглиблення кризи може бути проведено експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи може стати ранжируваний перелік самих негативних і позитивних чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи і вірогідність виникнення ситуації банкрутства.

Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства. Керівництво будь-якої сучасної організації, має мати здатністю визначати, які **внутрішні слабкості** можуть ускладнити рішення поточних і прийнятті майбутніх проблем, що з небезпеками докільля, й володіє чи організація достатніми **внутрішніми силами**, щоб скористатися які відкриваються можливостями. Цим цілям служить аналіз сильних і слабких сторін організації.

Внутрішня середовище організації - це та частина загальної середовища, яка зараз переживає рамках організації. Вона надає сталий розвиток і найбезпосередніший вплив на функціонування організації.

Менеджер формує і змінює, коли це потрібно, внутрішнє середовище організації, яка була органічне поєднання її внутрішніх змінних. Та цього він повинен уміти виділяти і знати їх.

Внутрішні перемінні – це ситуаційні чинники всередині організації. Оскільки організації є створені людьми системи, то внутрішні перемінні переважно результат управлінські рішення. Однак це, зовсім не від означає, що це внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. Часто внутрішній чинник є щось «дане», що напередодні керівництво має перебороти у своїй роботі. Управлінська механізм орієнтовано досягнення оптимального взаємодії всіх рівнів управління і функціональних областей самонаведення найефективнішого досягнення поставленої мети. Основні перемінні у самій організації, які прагнуть уваги керівництва, це мети, структура, завдання, технологія й люди.

Цілі – конкретні, кінцеві стану або бажаного результату, якого прагне домогтися група, працюючи разом. Основною метою роботи більшості організацій є отримання прибутку. Прибуток це показник організації. Метою комерційних організацій є отримання прибутку. Цілі розробляються керівництвом фірми і доводяться до управляючих всіх рівнів, які у процесі координації спільної прикладної діяльності використовують різноманітні засоби та фізичні методи їхнього досягнення.

Структура організації є логічне взаємини рівнів управління і функціональних областей, спрямоване встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл з-поміж них правий і відповідальності, останніх побудований у такій формі, що дозволяє найефективніше досягати мети організації. У ньому реалізуються різні вимоги до вдосконалення системи управління, знаходять вираження у тих чи інших засадах управління.

Завдання – певна робота, серія робіт, що має бути виконано заздалегідь встановленим способом в заздалегідь певний час. Завдання безупинно ускладнюються зі зростанням масштабів виробництва, що вимагає забезпечення все зростаючими обсягами ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових та інших.

Усі розмаїття внутрішнього середовища підприємства можна зводити до наступним укрупненим сферам:

- виробництво;
- маркетинг і матеріально-технічне постачання;
- НДДКР;
- фінансове управління, бухгалтерський облік і звітність;
- загальне управління.

Такий поділ на сфери діяльності носить умовний характер і конкретизується у спільній та виробничій організаційній структурах. Дані сфери діяльності пов'язані основними інформаційними потоками під управлінням підприємством.

Глибокий і ретельний аналіз внутрішнього середовища є необхідною передумовою прийняття управлінські рішення. Економічна інформація – це конкретне вираз що відбуваються всередині фірми процесів. Без такий інформації та її аналізу неможливо ефективного функціонування та розвитку виробничо-збутовий діяльності фірми.

Беручи стратегічні рішення, керівники організації мають визначити: чи має фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками. Цим цілям служить аналіз сильних і слабких сторін організації. Метод, що використовують визначення внутрішні проблеми організації, називають управлінської діагностикою, засновану на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації та залежно від поставленого завдання то, можливо методично простий чи більше складної.

Управлінська аналіз (діагностика) – це процес комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх ресурсів немає і можливостей організації, направлений замінити оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Результати внутрішньої діагностики демонструють, наскільки ефективно проводиться управлінська діяльність у сьогодні (які функції менеджменту чи

маркетингу виконуються, хто їх виконує, наскільки ефективно вони виконуються - тобто виправданими є витрати часу та грошей виконання).

Внутрішнє середовище (мікросередовище) можна досліджувати по ключовим показникам (приміром, з допомогою **портфельного аналізу** оцінюється що випускає асортимент товарів та послуг фірми), або **в розрізі функцій**.

Метод, що використовують для діагностики внутрішні проблеми, називають **управлінським обстеженням**. Внутрішня середовище має низку зрізів, кожен із яких включає набір ключових процесів і елементів організації, статки разом визначає той потенціал й ті можливості, якими володіє організація.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює:

- взаємодія менеджерів та скорочення робочих;
- оренду, навчання й просування кадрів;
- оцінку результатів праці та стимулювання;
- створення і відносин між працівниками тощо.

Організаційний зріз включає у собі:

- комунікаційні процеси та організаційні структури;
- норми, правила, процедури, і навіть ієрархію підпорядкування.
- розподіл правий і відповідальності;

У **виробничий** зріз входять:

- виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень, і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, пов'язані у реалізації продукції:

- стратегія продукту і стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту ринку;
- вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає у собі процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і рух коштів у організації:

- підтримку ліквідності й забезпечення прибутковості;
- створення інвестиційних можливостей та т.п.

Для цілей стратегічного планування під час обстеження ряд фахівців рекомендує розглядати тільки п'ятьох функціональних зон – маркетинг, фінанси (управлінський і бухгалтерський облік), виробництво (операційний менеджмент), персонал, і навіть організаційну культуру і імідж організації, проте стратегічні зміни можуть стосуватися інших видів діяльності.

Внутрішня діагностика передбачає як аналіз поточної внутрішньої ситуації, а й розгляд їх у стратегічному аспекті: наскільки параметри, що характеризують сильні й слабкі боки організації стабільні й стійкі в стратегічній перспективі, чи сильна стратегічна позиція наслідком випадкового поєднання сприятливих чинників, пов'язане ослаблення становища компанії з внутрішніми фундаментальними причинами чи носить тимчасовість. З іншого боку, внутрішня діагностика проводиться з метою оцінки наслідків здійснюваних стратегічних змін.

Виявивши сильні й слабкі сторони, і зваживши чинники за рівнем значимості, керівництво може ті функціональні зони, які прагнуть негайного втручання чи можуть почекати, або ті, куди можна використати у розробці стратегії організації.

9.2. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики

Процес діагностики являє собою дослідницький, пошуковий та пізнавальний процес. Мета, завдання та вимоги, що висуваються до процесу діагностування, є реальними, якщо всі дослідження плануються, організовуються та контролюються відповідно до логіки діагнозу

Виділяють два етапи процесу діагностики.

Перший етап – якісна ідентифікація об'єкту, тобто встановлення належності об'єкту до визначеного класу або групи об'єктів.

Другий етап - кількісна ідентифікація об'єкту – виявлення відмінностей діагностованого об'єкту від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими, тобто системою критеріїв, які здатні адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкту з урахуванням факторів, що впливають на нього.

Процес діагностики передбачає три типові методики діагностичних досліджень. Перший тип полягає у порівнянні стану об'єкту дослідження з певною нормою або еталоном з метою виявлення відхилень; *другий* – у з'ясуванні належності об'єкту, який досліджується до конкретного класу, групи або сукупності, що дозволяє систематизувати і впорядкувати зміни; *третій* – використовується в ситуаціях коли не можливо провести оцінки порівняння і співставлення через відсутність базових параметрів.

Як уже зазначалося, діагностика – це дослідницький процес, на який автоматично переносяться і всі вимоги, що висуваються до будь-якого дослідження.

Від природи об'єкта дослідження і поділяються на чотири групи:

- 1) аналітичні;
- 2) експертні;
- 3) лінійного програмування;
- 4) динамічного програмування.

Процес діагностики дуже різноманітний і передбачає такі види економічної діагностики:

- 1) за періодичністю:
 - одночасна;
 - періодична;
- 2) за змістом:
 - тематична;
 - комплексна;
- 3) за призначенням результатів:
 - діагностика господарсько-фінансового стану підприємства;
 - діагностика наслідків управлінських рішень;

4) за метою:

- планова (профілактична);
- непланова.

Економічна діагностика передбачає виконання таких аналітичних завдань:

- 1) оцінка стану господарської системи підприємства;
- 2) оцінка режиму функціонування, його ефективності та стабільності роботи;
- 3) визначення можливих варіантів економічної динаміки;
- 4) оцінка можливих наслідків управлінських рішень.

При цьому, розмежовують два напрями економічної діагностики:

оперативна діагностика – орієнтована на обґрунтування поточних управлінських рішень;

стратегічна діагностика – оцінка ефективності обраної стратегії діяльності та дослідження стратегічних позицій підприємства за окремими напрямками його діяльності.

Суть аналогового (порівняльного) підходу полягає у зіставленні вартості оцінюваного підприємства з вартістю аналогічних підприємств. У рамках цього підходу використовуються один або більше методів, оснований на порівнянні показників діяльності підприємства з показниками аналогічних підприємств. Дані про ринкові угоди по компаніях, частках акціонерів у капіталі компаній чи цінних паперах можуть служити джерелом об'єктивної інформації для визначення вартісних показників в оцінці бізнесу. Цей підхід можна використовувати і для оцінки вартості підприємства, акції якого не є предметом купівлі-продажу на фондовому ринку або вони малоліквідні, з аналогічними за своєю діяльністю підприємствами, акції яких беруть участь у біржових операціях.

Методи поточної діагностики: передбачають здійснення діагностики сучасного стану досліджуваного об'єкта.

Методи оперативної діагностики (методи діагностики фінансового стану, беззбитковості, матеріальних і інформаційних потоків, ризиків тощо).

Метод навчальної діагностики - проект, на підставі якого розробляються і реалізуються інші, ніж це прийнято в традиційній практиці.

Перспективна діагностика, особливо спрямована на тривалий період, базується на використанні прогностичних, розрахунково-аналітичних, якісних методів складнішого рівня.

Локальна діагностика – займається оптимізацією невеликої ділянки проекту і частіше вона пов'язана з оптимальними означеннями управляючих структур, і спрямована, наприклад, на оптимізацію цієї ділянки.

Масштабна діагностика – будується на аналізові потоку даних та управлінні всього проекту, або значних його частин.

Вибіркова – діагностика вибіркового фінансових показників.

Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.

Евристичні методи діагностики – це спеціальні методи аналізу, що базуються на використанні досвіду, інтуїції фахівця та його творчого мислення. Евристичні методи поділяються на експертні та психологічні.

Експертні методи є комплексом логічних та математичних прийомів і процедур дослідження, в результаті яких від фахівців-експертів одержують інформацію, необхідну для прийняття зважених раціональних управлінських рішень.

Психологічні методи – сукупність правил і процедур, які забезпечують розв'язання проблем та вирішення творчих завдань.

Крім цього, всі евристичні методи поділяються на дві групи – методи ненаправленого пошуку та направленого пошуку. До групи методів ненаправленого пошуку належать методи: мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективного блокноту, ділові ігри і ситуації, кібернетичні наради тощо.

До складу групи направленого пошуку належать морфологічний метод, алгоритм розв'язання винахідницьких задач та ін.

Аналітичні методи діагностики (фундаментальний аналіз, метод прямого та зворотного розрахунку, аналіз стійкості і чутливості, факторний аналіз,

розрахунок граничних значень, метод сценаріїв, метод еквівалентів тощо) дозволяють визначити вірогідність виникнення втрат на основі математичних моделей та можливі відхилення факторів від базових рівнів, а також виявлення слабких та сильних сторін.

В економічній діагностиці використовуються також **методи економіко-математичного моделювання**:

- моделі внутрішнього середовища фірми, так звані корпоративні моделі;
- макроекономічні моделі, до яких відносяться економетричні моделі, моделі «витрати випуск».

Значна частина математичних моделей має форму комп'ютерних програм. Перебуваючи у процесі виконання, такі програми дозволяють досліджувати розвиток внутрішньофірмових зв'язків, тобто надають моделям динамічного характеру.

Графічні методи діагностики фінансового стану та загрози банкрутства, як правило, не мають самостійного значення, а використовуються для кращої інтерпретації результатів досліджень та висновків, отриманих за допомогою попередньо розглянутих методів та прийомів зображуючи візуально за допомогою графіків та малюнків.

Статистичні й фінансові методи оцінювання також використовуються для оцінювання рівня фінансової безпеки; для оцінювання факторів, що впливають на рівень фінансової безпеки – методи детермінованого факторного аналізу та методи стохастичного факторного аналізу; для оцінювання прогнозу фінансової безпеки – економетричні моделі, методи математичного програмування й методи фінансового менеджменту.

9.3. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні

Економічна діагностика спрямована насамперед на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання. Завданням економічної

діагностики визнається виконання таких аналітичних завдань: оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації; оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі - стабільності роботи підприємства; визначення можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства; оцінка можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства. Таким чином, економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Класифікація видів економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Види діагностики
1. За періодичністю	Одночасна, періодична
2. За змістом	Тематична, комплексна
3. За призначенням результатів	Господарсько-фінансового стану підприємства, наслідків управлінських рішень

Серед показників фінансової та ділової активності варто виділити: показники ліквідності, показники оцінки фінансового стану, показники обіговості, показники рентабельності. До найважливіших показників ліквідності слід віднести коефіцієнт абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, оборотний капітал, коефіцієнт маневреності. Фінансовий стан підприємства характеризують такі показники як коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт інвестування власних джерел й довгострокових активів, коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів, показник співвідношення оборотного й позаоборотного капіталу, рівень функціонування капіталу. До показників обіговості відносять коефіцієнт загальної обіговості, обіговість основних засобів, коефіцієнт обіговості матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, коефіцієнт обіговості власного капіталу, коефіцієнт обіговості постійного капіталу, коефіцієнт обіговості функціонуючого капіталу. Показниками

рентабельності, які розподіляються на дві групи – рентабельності капіталу та рентабельності продаж - є: рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність постійного капіталу, рентабельність функціонуючого капіталу; рентабельність операцій за балансовим прибутком, рентабельність основної діяльності, рентабельність інших операцій, показник чистого доходу.

Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату поділяються на *три групи*:

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату.

2. Методи, які забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату.

3. Методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, падають інформацію про соціально-психологічний клімат.

До першої групи належать:

- спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування (частота, спрямованість, модальність);

- експеримент, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної та перцептивної функції спілкування, спільної діяльності («арка» Л.І. Уманського, «підставна група» С. Аша і т. ін.), та який може поєднуватися зі спостереженням.

Друга група включає:

- інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації;

- анкетування членів колективу про їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками тощо);

- соціометрію, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії;

- референтометрію, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості даного колективу для кожного співробітника);
- методики, спрямовані на виявлення ступеня конфліктності в колективі;
- методики, спрямовані на визначення рівня ситуативної й особистісної тривожності та ін.

Третю групу складають:

- аналіз документів, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);
- аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через аналіз змісту та якість продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату;
- експертна оцінка клімату з боку керівних кадрів організації.

Нижче докладно розглянуто зміст декількох методик *другої групи*, які можуть бути використані організаційними психологами для вирішення конкретних завдань дослідження соціально-психологічного клімату в організації.

Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством.

В основі систематичного і результативного аналізу лежить у першу чергу самодіагностика ОСУ працівниками цього підприємства. У зв'язку з цим пропонується створення системи внутрішньої документації для її вдалого здійснення, а саме:

1. Карта самодіагностики типології організаційної структури управління. Використання цього документа дає можливість визначити тип діючої організаційної структури управління підприємством. Необхідність його розробки викликана на тим, що більшість керівників, особливо в фірмах середнього та малого бізнесу, не мають уявлення до якого типу належить структура управління, яка діє в їх компанії; який рівень делегування

повноважень застосовується у даний час; якою мірою діюча організаційна структура відповідає організаційній культурі підприємства.

2. Карта типових переваг і недоліків різних ОСУ з огляду на швидкість прийняття управлінських рішень. Цей документ містить систематизовану інформацію, що необхідна управлінцям для орієнтації та вдалого застосування переваг певної структури та зменшення негативного впливу недоліків. Він також допомагає визначити відповідність ОСУ місії та стратегії підприємства.

3. Анкета для самодіагностики рівня наближення організаційної структури управління підприємства до фази біфуркації. За її допомогою можна вчасно виявити біфуркаційні явища, що періодично виникають в ОСУ та прийняти відповідні заходи для виходу з цього стану шляхом адаптації та (або) упередження. Цей документ дозволяє попередити накопичення внутрішньої ентропії в ОСУ.

4. Внутрішньофірмовий стандарт «Організація діагностики якості організаційної структури управління». Даний документ являє собою методичний матеріал для аналітиків підприємства. Він дозволяє прискорити темпи проведення діагностики, налагодити (організувати та систематизувати) аналітичну діяльність в компанії. Завдяки застосуванню внутрішньофірмового стандарту підвищується якість аналітичної роботи.

Рекомендована література до дев'ятого розділу

1. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства. / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С.Копчак - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003.- 144с.
2. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініук. — К.: Ексоб, 2002.

5. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. — К.: Кондор, 2009. — 680 с.
6. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133с.
7. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, М. Стюарт [пер. с. англ. Н. Барышникова]. — 2012. — 978 с
8. Річард Б. Чейз. Виробничий та операційний менеджмент/ Р.Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Ніколас Дж. Аквилано. — 10-те видання; видавничий дім «Вільямс»: Київ 2008. — 260 с.
9. Ротштейн О.П., Діагностика на базі нечітких відношень в умовах невизначеності./О.П. Ротштейн, Г.Б. Ракитянська- Вінниця: Універсум, 2006.- 276с.
- 10.Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.

Контрольні запитання до дев'ятого розділу

1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри.
2. Основні етапи діагностики.
3. Методи діагностики.
4. Предмет дослідження діагностики в управлінні.
5. Види діагностики.
6. Методологія дослідження систем управління.
7. Аналіз результатів діагностики.
8. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства.
9. Показники діагностики кризових явищ.
10. Організація процесу діагностики.

Тестові завдання до дев'ятого розділу

1. Завдання діагностики полягає у:

- a) визначенні управлінських рішень, які спрямовані на налагодження роботи всіх елементів системи;
- b) визначенні способів реалізації управлінських рішень;
- c) мінімізації впливу шкідливих відхилень критеріальних значень;
- d) всі відповіді вірні.

2. Існують такі напрями діагностики в управління:

- a) напрям, пов'язаний із розробкою методів вирішення завдань і напрям, пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем;
- b) економічний і функціональний напрям;
- c) напрям, пов'язаний з управлінням і напрям, пов'язаний з виробництвом;
- d) немає правильної відповіді.

3. Результати експертної фінансової діагностики:

- a) складають інформаційно-фінансову основу системи управлінського обліку;
- b) впливають на власний капітал;
- c) є обов'язковими до подання на перевірку державним органам;
- d) немає правильної відповіді.

4. Стратегічна діагностика:

- a) орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень;
- b) оцінка ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності;
- c) постійний нагляд за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства;
- d) формалізація правил збору і обробки сформованих потоків інформації.

5. Виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко – та довгострокових заходів, що

дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства – це:

- a) бізнес-діагностика;
- b) організаційна діагностика;
- c) фінансова діагностика;
- d) інвестиційна діагностика.

6. Головною метою діагностики є:

- a) підготовка інформації для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень на всіх етапах життєдіяльності підприємства;
- b) контроль фінансово-господарської діяльності підприємства для отримання прибутку;
- c) виявлення слабких місць підприємства;
- d) немає правильної відповіді.

7. Виокремлюють окремі види діагностики кризового стану та загрози банкрутства:

- a) відкрити та закрити;
- b) внутрішню та зовнішню;
- c) інвестиційну та аналітичну;
- d) фінансову та організаційну.

8. Які етапи входять до діагностики кризи розвитку підприємства?

- a) оцінка кризового стану;
- b) визначення факторів кризи, визначення масштабу факторів;
- c) формування принципів зміни впливу факторів, розробка методів усунення проблеми;
- d) всі відповіді вірні.

9. Існують такі стадії роботи з інформацією при діагностиці підприємства:

- a) стадія групування і узагальнення інформації;
- b) стадія обробки матеріалу;
- c) стадія аналізу інформації;
- d) всі відповіді вірні.

10. Подання прогнозу розвитку об'єкта - це етап:

- a) стадії отримання результатів діагностики;
- b) стадії завершення;
- c) стадії розпаковування;
- d) стадії ініціалізації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004.– 784 с.
2. Солнцев С.О. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок / С.О. Солнцев, А.В. Овчіннікова // Формування ринкової економіки: зб.наук. праць. Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні.– К. : КНЕУ, 2011.– С. 356–364.
3. Карачина Н. П. Антикризове управління : сучасний категоріальний вимір [Електронний ресурс] / Н. П. Карачина, О. О. Савіцька // Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету ім.Івана Франка у галузі економічних наук «Економіка. Управління. Інновації».– 2014.– 1 (11).– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_47.pdf.
4. Strategic Management Concepts, Competitiveness & Globalization [Electronic resource] / – Electronic data. – [Small Business by Demand media]. – Mode of access: World Wide Web <http://smallbusiness.chron.com/strategic-management-concepts-competitiveness-globalization-65146.html> (viewed on February 29, 2016). – Title from the screen
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. Антикризисное управление. Учебник. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
7. Беляева С.Г. Теория и практика антикризисного управления / Под.ред. С. Г. Беляева, В. И.Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005.– 469 с.
8. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник /В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
9. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Сочінський, 2010. – 490 с.
10. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Сочінський, 2010. – 490 с.

11. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Соцінський, 2010. – 490 с.
12. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації. Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: “КОНДОР”, 2002. – 654с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. Навч. посібник. – К.: «Кондор», 2002. – 654 с.
14. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 100 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. — К: КНЕУ, 2000. — 360 с
16. Гergenov A.C. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие / А.С/ Гергенов //— Улан –Удэ: Изд –во ВСГТУ - 2005. – 72 с.
17. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для вузов / В.В.Глухов. 3-е изд.. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
18. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
19. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] /— Електронні дані. – [Харків: НТУ «ХПІ»]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 29.02.2016 р.). – Назва з екрана.
20. Госсен Пол. Трансформация бизнеса / Пол Госсен // Киев. София. – 2009. - 43 с.
21. Григораш О.В., Плакида С.І. Роль і місце економічної діагностики в підвищенні ефективності управління діяльністю підприємства// Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2011.– Т.2. – с. 37-41.
22. Григорян Е.С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения / Е. С. Григорян // Международный

научно-исследовательский журнал. – 2014. – Вып. №1-3 (20). – Режим доступа: http://www.penzgtu.ru/fileadmin/filemounts/e_m/staff/publish/grigoryan/8.pdf.

23. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах.: [навч. посіб.] / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: ИНЖЕК, 2005. – 200 с

24. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В.Л. Дикань, І.М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2014. – №1. – С. 314-319.

25. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник – К.: "Центр учбової літератури", 2013. – 272 с.

26. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

27. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Збірник наукових праць: Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2011. – Випуск 6. – С. 36 – 42.

28. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2005. - № 10. - с. 96-99.

29. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317 с.

30. Зозулєв А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика:[учеб. пособие] /А.В. Зозулєв, С.А. Солнцев.– М. : Рыбари; К.: Знання, 2008.– 643 с.

31. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

32. Іващук В.К. Стратегії антикризового управління / В.К. Іващук, О.В. Нужна // Економіка та держава. – 2009. – №11. – С. 34-36.

33. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. навч. посібник. / І.Ю. Івченко.– К.: Центр учбової літератури, 2007.– 344 с.
34. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
35. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид . - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
36. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 354 с.
37. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства / М.В. Карпунцов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 71-76.
38. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия / Каюченко А.В. // Креативная экономика. – № 10 (34), 2009. – С. 71-76.
39. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
40. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства. / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С.Копчак - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003.- 144с.
41. Клоков И.В. Эффективное делопроизводство на ПК. / И.В. Клоков.– СПб.:Питер, 2006.– 240 с.
42. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В.Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – №4.– С. 41– 46.
43. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом / Н. Козак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

44. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления / А. Коробков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.bsc.com.ua](http://www.bsc.com.ua).
45. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М.Коротков. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие “ДеКА”, 2004. – 896 с.
46. Кравченко О. С. Ризикостійкість як передумова ефективного розвитку підприємства: індикатори визначення та методика діагностики / О. С. Кравченко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 81-90.
47. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
48. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
49. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.:ТОВ "Академвидав", 2003. – 416 с.
50. Курочкин А.С. Организация производства: Учеб. пособ. /А.С. Курочкин. – К.:МАУП, 2001. – 216 с.
51. Ларионов И.К. Антикризисное управление / И.К. Ларионов. – М. : Дашков и Ко, 2001. – 472 с.
52. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
53. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
54. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О.Лігоненко. – К. :КНТЕУ, 2004.– 580 с.

55. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пос. для вузов/ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.:Высш.школа,2003.- 555с.
56. Мак-Д Баєва О.В. Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб./ [Баєва О. В.]. — К.: ВД «Персонал», 2009. — 336 с.
57. Македон В. В. Бізнес-планування: Навчальний посібник / В.В. Македон. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.
58. Марцынковский Д. А. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоц. по сертификации "Русский регистр". – Санкт Петербург: Береста, 2007. – 331 с.
59. Менеджмент организаций: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. З.П. Румянцевой й д-ра экон. наук, проф. Н.А. Саламатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
60. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях) : навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж.]; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. — 290 с.
61. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
62. Мескон М. Основы менеджмента./ М. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 800 с.
63. Недосекин А.О. Риски бизнеса: идентификация, анализ, управление: монография / А.О. Недосекин, З.И. Абдулаева. – СПб: СЗТУ, 2010. — 126 с.
64. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: Ексоб, 2002.
65. Немцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: ТОВ "УВПК" ЕксОб, 2002. — 392 с.
66. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.

67. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. — К.: Кондор, 2009. — 680 с.
68. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Підручник./Г.В.Осовська, О.А.Осовський. — К.: Кондор, 2009. — 680 с.
69. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник./Г.В.Осовська, О.А.Осовський. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
70. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2007. — 676 с.
71. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133с.
72. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133с.
73. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133с.
74. Піддубна Л.І. Технологічна конкурентоспроможність підприємства і сучасні стратегії її формування / Л.І. Піддубна // Вісник ХДЕУ. — 2001. — №4.(20) — С. 95–99.
75. Портер М. Конкуренція / Майкл Портер [пер. с англ.]. М.:Издательский дом «Вильямс», 2006. — 608 с.
76. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, М. Стюарт [пер. с англ. Н. Барышникова]. — 2012. — 978 с
77. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. П. Приходько // — Режим доступу: <http://www.uran.donetsk.ua/masters/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.
78. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвська. — Харків, 2006. — 496 с.
79. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. — М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. — 240 с.
80. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності

підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університета банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336.

81. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університета банківської справи Національного банку України. – №1 (10). – 2011. – С. 330-336

82. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.

83. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.

84. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Ситник Й. С. — Львів-К.: Тріада плюс — Алерта, 2008. — 456 с.

85. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ.вищ.навч.закл. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.

86. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор // М. : Альпина Паблишер. — 2012. — 109 с.

87. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І.Хміль. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.

88. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты./ Р.Х. Холл. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

89. Чирков В.Г. Эффектометрия: Популярные очерки / В.Г.Чирков . — К.: “Феникс”, 2005. — 240 с.

90. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.ональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.

91. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.